



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

As políticas organizacionais de conciliação  
como preditoras do equilíbrio trabalho-família  
e da satisfação no trabalho

**Rute Isabel dos Santos Bento**

Orientação: Prof. Doutora Carla Semedo

**Mestrado em Psicologia**

Área de especialização: *Psicologia do Trabalho e das Organizações*

*Dissertação de Mestrado*

Évora, 2017

*Esta dissertação inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri*



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

As políticas organizacionais de conciliação  
como preditoras do equilíbrio trabalho-família  
e da satisfação no trabalho

**Rute Isabel dos Santos Bento**

Orientação: Prof. Doutora Carla Semedo

**Mestrado em Psicologia**

Área de especialização: *Psicologia do Trabalho e das Organizações*

*Dissertação de Mestrado*

Évora, 2017

*Esta dissertação inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri*

As políticas organizacionais de conciliação como  
preditoras do equilíbrio trabalho-família e da satisfação no  
trabalho





## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar gostaria de expressar o meu agradecimento à Professora Doutora Carla Santarém Semedo, orientadora da dissertação, que acompanhou sempre este trabalho com dedicação e pela sua constante disponibilidade, atenção, simpatia e partilha do saber.

Agradeço a todos os participantes que responderam ao questionário e contribuíram para que a realização deste estudo fosse possível.

À minha mãe por acreditar em mim, pelo seu constante apoio incondicional e pela força que sempre me transmitiu.

Ao Ivo e à Rita por toda a ajuda, disponibilidade e principalmente pela amizade.

*A todos, o meu muito obrigado.*

## **Resumo**

No mundo contemporâneo, a relação entre a esfera familiar e a laboral é cada vez mais pronunciada e, na maior parte das vezes, torna-se difícil dar uma resposta satisfatória às diversas exigências dos vários papéis que fazem parte de ambos os domínios. Tal situação resulta num desequilíbrio entre o trabalho e a família e consequentemente em insatisfação laboral. Deste modo, é necessário a existência de agentes que facilitem a relação entre os constructos, como as políticas de conciliação.

Com uma amostra de 438 participantes, a presente investigação pretende explorar a relação existente entre as políticas de conciliação (formais e informais) trabalho-família e a satisfação no trabalho, bem como, o equilíbrio trabalho-família, com base nas políticas oferecidas pelas organizações.

Os principais resultados obtidos revelaram que quanto maior o equilíbrio trabalho-família, maior será a satisfação no trabalho e que o mesmo prediz positivamente a satisfação laboral; no mesmo sentido, verificou-se uma relação positiva entre as políticas de conciliação e a satisfação no trabalho, tendo estas últimas predito a satisfação no trabalho. Registou-se igualmente que as políticas formais estão mais significativamente relacionadas com a satisfação no trabalho do que as informais.

**Palavras-chave:** Satisfação no trabalho; Equilíbrio trabalho-família; Políticas Organizacionais; Colaboradores.

# **The organizational politics of work-family conciliation as predictors of work-family balance and work satisfaction**

## **Abstract**

In the contemporary world, the relation between the spheres of work and family is more pronounced than ever and, in most cases, it is hard to give a satisfactory answer to the diverse demands of the different roles which are part of both domains. Such a situation results in an unbalance between work and family and, consequently, in dissatisfaction at the workplace. As such, there is a need for agents which facilitate the relationship between the constructs, such as conciliation policies. In this line of thought, the present investigation, with a sample of 438 participants, intends to explore the relation between conciliation policies (both formal and informal) and satisfaction at the workplace as well as work-family balance, differences between organizations which present more or less conciliation policies concerned with workplace satisfaction and at what rate the balance between the spheres is related to workplace satisfaction.

The main results obtained revealed that the higher work-family balance is, the higher satisfaction at the workplace will be, and that work-family balance positively predicts work satisfaction; there is a favorable relation between conciliation policies and satisfaction at the workplace; conciliation policies predict the satisfaction at the workplace and it was also made evident that formal policies are more directly related to satisfaction at the workplace than informal politics.

**Keywords:** Satisfaction at the Workplace; Work-family balance; Organizational politics; Employees.



## Índice

|  |    |
|--|----|
| Introdução.....  | 1  |
| I. Enquadramento Teórico.....  | 3  |
| 1.1. Satisfação no trabalho .....  | 3  |
| 1.1.1.Determinantes e consequências da satisfação no trabalho .....  | 5  |
| 1.2. A relação trabalho-família .....  | 6  |
| 1.3. Equilíbrio trabalho-família.....  | 9  |
| 1.4. Políticas conciliadoras trabalho-família.....   | 13 |
| 1.4.1. Políticas formais e informais de conciliação trabalho-família .....   | 15 |
| 1.4.2. Outras formas de agrupamento e descrição das políticas de conciliação ..  | 20 |
| 1.4.3. Vantagens para os colaboradores da implementação de políticas de conciliação trabalho-família .....                     | 23 |
| 1.4.4. Vantagens para as organizações da implementação de políticas de conciliação trabalho-família .....                      | 23 |
| 1.4.5. Organizações <i>family friendly</i> e familiarmente responsáveis.....   | 25 |
| 1.5. A importância da relação entre o equilíbrio trabalho-família, a satisfação no trabalho e as políticas de conciliação..... | 26 |
| II. Estudo Empírico .....  | 28 |
| 2. Método .....  | 28 |
| 2.1. Desenho da investigação .....   | 28 |
| 2.2. Participantes.....  | 28 |
| 2.3. Instrumentos .....  | 31 |
| 2.3.1. Questionário sociodemográfico.....  | 31 |
| 2.3.2. Questionário de Políticas de Conciliação Trabalho-Família.....  | 31 |
| 2.3.3.Escala de equilíbrio trabalho-família .....  | 32 |
| 2.3.4. Escala Satisfação no Trabalho.....  | 32 |
| 2.4. Procedimento .....  | 33 |
| III. Resultados.....   | 34 |
| IV. Discussão.....   | 39 |
| V. Conclusão .....   | 45 |
| 5.1. Implicações teóricas e práticas, limitações e pesquisas futuras. ....   | 46 |
| Referências .....  | 50 |

## Índice de Tabelas

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1. Políticas de conciliação informais.....  | 17 |
| Tabela 2. Categorização e descrição das políticas conciliadoras trabalho-família (Teixeira & Nascimento, 2011) .....                                     | 20 |
| Tabela 3. Categorização e descrição das políticas conciliadoras trabalho-família (Dulk et al., 1999) .....   | 22 |
| Tabela 4. Categorização e descrição das políticas conciliadoras trabalho-família (Guerreiro et al., 2006) .....  | 22 |
| Tabela 5. Análise descritiva das características da amostra .....  | 29 |
| Tabela 6. Análise descritiva das características das organizações .....  | 30 |
| Tabela 7. Análise descritiva das variáveis em estudo.....  | 35 |
| Tabela 8. Matriz de correlação entre ETF e satisfação no trabalho.....   | 36 |
| Tabela 9. Regressão linear simples entre satisfação no trabalho e ETF .....  | 36 |
| Tabela 10. Matriz de correlação entre políticas de conciliação e satisfação no trabalho .....  | 37 |
| Tabela 11. Regressão linear simples entre políticas de conciliação e satisfação no trabalho .....  | 37 |
| Tabela 12. Matriz de correlação entre políticas de conciliação e ETF.....  | 38 |
| Tabela 13. Matriz de correlação entre políticas formais, políticas informais e satisfação no trabalho .....  | 38 |
| Tabela 14. Média, desvio-padrão e diferenças de médias de acordo com a disponibilização das organizações da utilização de políticas de conciliação ..... | 48 |

## Índice de Anexos

|             |    |
|-------------|----|
| Anexo ..... | 57 |
|-------------|----|



## Introdução

Numa sociedade em constante mudança são vários os factores e variáveis que em conjunto com ela se vão modificando. Após o século XX aconteceram uma série de transformações sociais que alteraram o modo de vida das famílias (Byron, 2005). Em Portugal estas ganharam peso, principalmente nas últimas três décadas, sendo o ponto de viragem após a revolução de Abril em 1974 (Guerreiro & Pereira, 2006). Estas mudanças tiveram grandes repercussões na composição socioprofissional (Guerreiro; Lourenço & Pereira, 2006). Com a atribuição na Constituição da República Portuguesa da igualdade entre homens e mulheres, a entrada destas no mercado de trabalho, a reorganização social, novas formas de visualização do conceito de família (Byron, 2005; Guerreiro; Lourenço & Pereira, 2006; Seco, 2002) em conjunto com transformações no mundo organizacional, que evidenciaram um meio industrial mais exigente e competitivo (Lima, Vala & Monteiro, 1994; Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006), a relação entre a vida familiar e profissional ficou cada vez mais interligada, dificultando a resposta de forma satisfatória às diversas exigências (Grover & Crooker, 1995; Parasuraman & Greenhaus, 2002).

Na sociedade contemporânea, o meio familiar e o profissional não se apresentam de momento como dois constructos que possam ser repartidos, eles influenciam-se, conectam-se e intercomunicam-se. É neste fenómeno que nasce um conflito interpapéis. Cada vez mais se torna difícil dar respostas a todas as obrigações e responsabilidades dos variados papéis que cada um tem que desempenhar (Day e Chamberlain, 2006; Greenhaus & Beutell, 1985).

Como consequência, é fundamental a implementação de políticas e modelos de conciliação que apoiem a existência de um equilíbrio entre o trabalho e a família, de modo a fomentar-se a satisfação no trabalho e consequentemente o bem-estar no geral (Rodrigues, Barroso & Caetano, 2010). Torna-se, então, essencial a tomada de conhecimento da importância de algumas variáveis para alcançar este objetivo: satisfação no trabalho, equilíbrio trabalho-família e políticas de conciliação apresentam-se como potencialmente importantes, pois elas também se influenciam e desencadeiam consequências para os indivíduos e para as organizações (Allen, 2001; Carnet, 1993). A falta de equilíbrio entre as duas principais esferas pode trazer a insatisfação dos colaboradores no trabalho, *stress*, *burnout*, e outros problemas psicológicos (Burke & Greenglass, 1999), tais como depressão, hipertensão, ansiedade e mudanças de humor (Eby, Casper, Lockwood, Bourdeaux & Brinley, 2005). Pode ainda contribuir para a diminuição da produtividade, aumento do

absentismo, rotatividade e *turnover* (Greenhaus, Parasuraman & Collins, 2001). Normalmente, estas consequências estão igualmente interligadas com a insatisfação no trabalho, sendo ela um dos principais factores causadores destes resultados (Allen, 2001) e por isso trata-se de uma das variáveis que mais tem atraído o interesse dos investigadores. A existência da mesma vai-se reflectir nas outras dimensões que fazem parte do indivíduo, produzindo atitudes mais satisfatórias relativamente à vida no seu geral (Seco, 2002; Greenhaus & Beutell, 1985; Aryee, 1992). Neste sentido, a implementação de políticas de conciliação pode ter inúmeras vantagens no que respeita aos colaboradores e organizações.

De modo a promover o bem-estar no seu geral e a satisfação, é necessário alcançar-se um equilíbrio entre ambas as esferas aqui representadas, encontrando medidas que o fomentem tendo em conta as necessidades dos indivíduos, conseguindo, ao mesmo tempo, acompanhar a constante mudança da sociedade do conhecimento em que vivemos.

Desta forma, a presente investigação explora a relação que as políticas de conciliação trabalho-família (formais e informais) podem ter na satisfação no trabalho e no próprio equilíbrio trabalho-família, com base nas políticas oferecidas pelas organizações. Encontra-se estruturada em duas partes principais: o estudo teórico e o estudo empírico. Na primeira parte é abordado o que a literatura nos revela sobre a satisfação no trabalho, o equilíbrio trabalho-família e as políticas de conciliação. Para além da conceptualização das variáveis em estudo, são apresentadas as causas, consequências e vantagens das mesmas. No estudo empírico é apresentado o método utilizado para a elaboração da investigação, englobando os participantes, os procedimentos e a descrição dos vários instrumentos utilizados. Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados. No final, é realizada uma apreciação do trabalho, apresentando-se igualmente as limitações da investigação e as pesquisas futuras pertinentes.

## **I. Enquadramento Teórico**

### **1.1. Satisfação no trabalho**

Na atualidade e no mundo organizacional, a exigência de um elevado espírito de competitividade, de modo a atingir-se a produtividade e os objectivos empresariais desejados, é estimulada nos colaboradores (Guerreiro et al., 2006). De forma a garantir a continuidade da satisfação, é necessário ter em atenção que a existência do ser humano na esfera laboral surge traçada por uma diversidade de exigências e obrigações ao nível organizacional que têm que ser equilibradas com as exigências dos outros domínios que o envolvem, nomeadamente as reponsabilidades do âmbito familiar (Lima, Vala & Monteiro, 1994). Caso contrário, tal facto pode levar a consequências negativas quer para a vida pessoal do colaborador, quer para as organizações (Allen, 2001).

No que concerne à satisfação no trabalho, não existem dúvidas de que o seu estudo é relevante uma vez que esta pode influenciar significativamente diversos factores nos colaboradores (Martinez & Paraguay, 2003). Trata-se de um conceito que capta o interesse de muitos investigadores principalmente da área da psicologia do trabalho e das organizações (Seco, 2002; Judge, Parker, Colbert, Heller, & Ilies, 2001). Tal decorre da influência que a mesma tem sobre o colaborador relativamente ao seu comportamento profissional, nomeadamente sobre a produtividade e o desempenho, sobre factores pessoais, como a realização pessoal, e ainda ao nível familiar, tal como consequências psicológicas (Lima, Vala, & Monteiro, 1994). Ao nível da literatura trata-se de um constructo que aparece normalmente relacionando com estas consequências e por isso cada vez mais tem vindo a ganhar relevância (Lima, Vala & Monteiro, 1994).

Apesar do interesse suscitado e da grande variedade de estudos, a satisfação no trabalho é uma variável de difícil definição e um fenómeno bastante complexo (Martinez & Paraguay, 2003). São diversas as teorias e variados os modelos teóricos explicativos desta variável (Seco, 2002). Uma parte dessa dificuldade advém do facto de ser um estado subjectivo inerente ao indivíduo e por isso mesmo, uma ocorrência que varia de pessoa para pessoa e de circunstâncias, podendo ter diversificadas influências internas e externas ao ambiente de trabalho (Fraser, 1983 cit in. Martinez & Paraguay, 2003). Seguindo esta premissa, não existe uma definição unanimemente aceite deste conceito, em torno do qual subsiste alguma confusão e controvérsia. A situação referida tem criado alguma dificuldade e por vezes até falhas metodológicas em estudos que o exploram (Cura, 1994; Pérez-Ramos, 1980 cit in., Martinez & Paraguay, 2003).

De forma a exemplificar esta complexidade, serão apresentadas seguidamente algumas definições e teorias explicativas, assim como alguns determinantes e consequências da variável em causa.

Grandey e os seus colegas (2005) referem que a satisfação no trabalho é um estado interno que é expresso pela avaliação afectiva e cognitiva de uma experiência de trabalho com graus de sentimentos de agrado (favoráveis) ou desagrado (desfavoráveis). A premissa de Fraser (1996, cit. in Marqueze & Moreno, 2005) vai também um pouco ao encontro do referido. Este autor explica que se trata de um estado pessoal, subjectivo, dinâmico e em constante modificação devido a questões intrínsecas e extrínsecas existentes no meio de trabalho e no próprio indivíduo.

Harris (1989) apresenta o conceito de satisfação como um sentimento resultante da situação geral do trabalho vivenciada pelos colaboradores. Lima, Vala e Monteiro (1988) também partilham esta ideia, contudo, adicionam que se traduz na atitude positiva que a pessoa tem face ao trabalho, passando também por um julgamento avaliativo do colaborador relativamente às tarefas que tem que desempenhar e ao funcionamento interno da empresa, apresentando-o como um estado emocional positivo ou negativo face ao trabalho e às experiências do mesmo.

Locke (1969) foi um dos autores pioneiros a investigar a satisfação no trabalho sugerindo que se define pelo estado emocional resultante da apreciação do indivíduo pelo seu emprego. Trata-se da resposta afectiva do colaborador, resultante da situação de trabalho, tomando a perspectiva que o mesmo por si só não constitui uma individualidade, mas sim uma relação complexa entre papéis, responsabilidades, interações, incentivos e recompensas. Desta forma o colaborador fará uma avaliação destes factores consoante os seus valores individuais. Por se tratar de um estado emocional, a satisfação possui dois fenómenos, distinguidos por: a *alegria* – correspondente à satisfação e o *sofrimento* ou *desprazer* – correspondente à insatisfação. Refere que se trata da consequência da avaliação que o colaborador tem sobre o seu trabalho ou a realização dos seus valores através deste (Locke, 1969). Para este autor existem necessidades, valores e metas. As primeiras reportam à sobrevivência e bem-estar, sendo comuns a todos, já os valores diferem de pessoa para pessoa, cada um deseja e percebe o que é benéfico ou não para si de um modo diferente, a última diz respeito, aos objectivos alcançados pelos colaboradores a nível pessoal e laboral (Locke, 1969).

Alguns autores dão suporte à definição de Locke (1969) referindo que a satisfação se relaciona directamente com as metas e objectivos estipulados no trabalho. Outros sugerem que resulta da relação entre as expectativas dos



colaboradores e da própria realidade laboral, sendo que, quanto mais niveladas com a situação de trabalho, menor será o impacto e maior a satisfação (Lima, Vala & Monteiro, 1994).

### **1.1.1 Determinantes e consequências da satisfação no trabalho**

Os determinantes desta variável e as suas consequências nem sempre são claras. Alguns factores podem actuar tanto como determinantes como por consequências. A título de exemplo, se o relacionamento com os colegas de trabalho tiver um peso negativo, pode gerar insatisfação no trabalho. Por sua vez, o indivíduo ao estar insatisfeito pode gerar constrangimentos com os seus colegas (Marqueze & Moreno, 2005). Tal complexidade já foi anteriormente verificada ao mencionar-se a existência de várias posições teóricas relativamente à natureza da satisfação no trabalho (Lima, Vala, & Monteiro, 1988).

Como agentes influenciadores ou determinantes da insatisfação no trabalho, fazem parte a falta de oportunidades de progressão na carreira profissional ou a ausência do seu conhecimento, o modo como ocorre a avaliação de desempenho, o fluxo excessivo de trabalho, carência de autoridade, má relação com a chefia e com os colegas e a falta de equilíbrio trabalho-família (Bauk, 1985 cit in., Marqueze & Moreno, 2005).

Fazendo uso de uma amostra de colaboradores do serviço de alimentação hospitalar, Sneed e Herman (1990, cit in. Marqueze & Moreno, 2005) verificaram uma correlação positiva significativa entre a variável satisfação no trabalho e a oferta de bons vencimentos e benefícios, relacionamento favorável com os colegas, chefia directa e oportunidade de progressão de carreira.

Já os estudos de Locke e Gruneberg (1992, cit. in Marqueze & Moreno, 2005) identificaram três aspectos que podem determinar ou influenciar a satisfação no trabalho: (1) diferenças na personalidade, (2) diferenças no trabalho e (3) diferenças nos valores atribuídos a este. Outros autores apontam características como a idade, o género, as habilitações (uma vez que quem possui maior grau de instrução, normalmente apresenta também um maior grau de decisão em relação ao trabalho realizado) (Peterson & Dunnagan, 1998, cit in., Marqueze & Moreno, 2005), a experiência, o *status* profissional, a autonomia, a repetição imposta, a própria tarefa executada e o resultado final do trabalho (Marqueze & Moreno, 2005).

Dejours (1994, cit. in Marqueze & Moreno, 2005) refere que o trabalho, ao ser escolhido livremente e organizado, proporciona satisfação. Estefano (1996 cit. in

Marqueze & Moreno, 2005), no seu estudo sobre a satisfação dos colaboradores, registou que o principal fator responsável pela insatisfação dos mesmos advinha nas condições de trabalho e das relações interpessoais, sendo estas antecedentes importantes para o dia-a-dia dos trabalhadores.

Relativamente ao estilo de vida, alguns estudos encontram relação entre o exercício de atividades desportivas e a satisfação, alegando que esta é maior para quem realiza exercícios físicos pelo menos durante seis meses (Peterson & Dunnagan, 1998, cit. in Marqueze & Moreno, 2005; Paschoal & Tamayo, 2005).

No que concerne às consequências da (in)satisfação no trabalho é então importante referir primeiramente que o estado de satisfação profissional dos colaboradores se vai reflectir também positivamente noutras dimensões que fazem parte do indivíduo, o que por sua vez, irá produzir atitudes mais satisfatórias e agradáveis em relação à vida no geral, incluindo a própria satisfação no trabalho (Seco, 2002). Assim, pode-se mencionar que a satisfação profissional pode ser um constructo perspectivado como um fim em si mesmo (Seco, 2002).

Desde a diminuição de produtividade, falta de empenho, problemas interpessoais, desmotivação, mal-estar, desequilíbrio com a família, *stress*, absentismo, depressão, aumento de *turnover*, instabilidade emocional, são inúmeras as consequências da insatisfação (Greenhaus, Parasuraman & Collins, 2001; Burke & Greenglass, 1999).

Já a existência de uma maior satisfação laboral faz com que o colaborador encontre um significado nas suas actividades e apresente mais atitudes positivas perante o trabalho e pela vida (Marqueze & Moreno, 2009).

A família é uma das dimensões mais importantes da vida do indivíduo, havendo um impacto negativo entre ela e a satisfação no trabalho aquando a existência de conflito entre as duas esferas (Bruck, Allen & Spector, 2002). Assim, pode-se referir que a satisfação no trabalho pode ser igualmente influenciada pelo equilíbrio ou falta deste nas diversas exigências dos papéis familiares e laborais (Bruck, et al., 2002).

## **1.2. A relação trabalho-família**

Ao contrário dos dias actuais, antigamente o trabalho e a família eram considerados dois domínios independentes, presumindo-se que ambos tinham pouco ou mesmo nenhum efeito sobre o outro (Ribeiro, 2011 cit in., Pimenta, 2011). A diferenciação do *ser mulher* e do *ser homem*, assim como o conjunto de crenças associadas à forma como se deveriam comportar (estereótipos de género) eram mais

evidentes e persistentes (Barnett, 2004 cit in., Pimenta, 2011). Ao género masculino estava associado o local de trabalho (o símbolo de masculinidade) e ao feminino a vida doméstica (o símbolo de feminilidade) (Runté & Mills, 2004). Tal se devia ao facto de a mulher ser considerada como um ser mais frágil e sensível e por isso devia exercer o seu papel, de esposa e de mãe, apenas no seio familiar (esfera privada). Já o homem deveria possuir um papel activo a nível profissional no seio da comunidade (esfera pública), de modo a sustentar economicamente a família (Barnett, 2004 cit in., Pimenta, 2011).

Na sociedade contemporânea, o trabalho e a família não se apresentam como duas esferas que se possam separar, uma vez que na maioria das famílias ambos os membros do casal trabalham. Deste modo os indivíduos desempenham um papel simultaneamente ativo no seio familiar e no domínio profissional (Guerreiro et al., 2006), sendo, por isso, duas dimensões geralmente difíceis de conciliar, podendo causar alguns constrangimentos respeitantes às responsabilidades familiares e às exigências profissionais (Teixeira & Nascimento, 2011).

Esta transformação de acontecimentos deveu-se a diversificadas mudanças ao nível da vida dos sujeitos e das organizações, na sociedade em geral (Byron, 2005). Em Portugal, fizeram-se sentir sobretudo nas últimas três décadas e tiveram grandes repercussões na composição socioprofissional (Guerreiro et al., 2006). O ponto de viragem foi precisamente a *revolução dos cravos*, em Abril de 1974, à qual posteriormente se estabeleceu oficialmente a igualdade entre a mulher e o homem na Constituição da República Portuguesa (Guerreiro & Pereira, 2006). Uma alteração social importante que daí decorreu, foi a crescente feminização da população activa no mercado de trabalho, que atingiu os 60% no ano 2000. (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006; Araújo & Scalón, 2005 cit. in Oliveira, Cavazotte & Paciello, 2013). Novos modos de organização da vida familiar surgiram e, atualmente, rara é a família onde ambos os pais não exercem funções laborais. A própria forma de se pensar o conceito de família, modificou-se. De momento existem famílias monoparentais, divórcios constantes ou nascimentos fora da conjugalidade, bem como uma redução significativa nas taxas de nupcialidade e de natalidade, situações que antigamente não eram bem aceites (Byron, 2005; Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006; Seco, 2002). Para além destas transformações que contribuíram para a mudança dos papéis até ao momento desempenhados (Byron, 2005), outras, como o aumento da esperança média de vida, conseqüentemente o aumento do número de idosos dependentes de cuidados e o prolongamento da escolaridade, fazem parte das transformações sociais emergentes na sociedade portuguesa, com reflexos no seio familiar e profissional (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006).

No que compete às alterações no plano económico, as empresas defrontam-se com novos desafios concorrenciais. O mercado de trabalho requer cada vez mais uma maior competitividade quer a nível tecnológico, quer em termos de eficiência organizacional e principalmente de recursos humanos qualificados nas respectivas áreas de ambos os géneros (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006).

O mundo organizacional, cada vez mais exigente, deu lugar a maior instabilidade profissional, maior necessidade de produtividade e mais obrigações (Lima, Vala & Monteiro, 1994). Esta pressão exercida pelo mercado de trabalho obriga cada vez mais ao aumento do tempo de trabalho e da qualidade final prestada pelos indivíduos dos dois sexos (Kossek & Lee, 2005). Tal situação pode tornar a gestão e o cuidado das responsabilidades familiares mais complicada (Gornick, Heron, & Eisenbrey, 2007), desenvolvendo constrangimentos duais respeitantes ao trabalho e à família (Allen, 2001; Parasuraman & Greenhaus, 2002).

O elevado envolvimento decorrente da esfera do trabalho, tende a comprometer ou a afastar os colaboradores de um maior envolvimento relativamente à esfera familiar, pois estes sentem uma dificuldade acrescida em coordenar simultaneamente os domínios de forma satisfatória e confortável (Grover & Crooker, 1995; Parasuraman & Greenhaus, 2002). A população, ao estar sujeita, ao mesmo tempo, a elevadas exigências do trabalho e da família, tenta responder de forma satisfatória em ambas as esferas, o que pode não conseguir (Mendes, 2008). É a partir daqui que nasce um conflito entre os dois constructos.

São diversos os modelos apresentados para explicar as formas de relação entre trabalho e família (Paschoal & Tamayo, 2005). Segundo Edwards e Rothbard (2000) a relação trabalho-família pode-se dividir em cinco categorias: contaminação (trabalho e família são similares, existindo um impacto de uma dimensão sobre a outra), compensação (insatisfação num domínio leva a pessoa a aumentar o seu envolvimento ou procurar recompensas no outro), segmentação (separação do trabalho e da família, de modo que um domínio não exerça influência no outro), escoamento de recursos (recursos como tempo, atenção e energia são limitados e os que são despendidos num domínio ficam indisponíveis para outro) e conflito (exigências do trabalho e da família podem ser mutuamente incompatíveis, e por vezes, cumprir as exigências num domínio dificulta o cumprimento no outro, resultando na falta de equilíbrio).

Exceto a categoria do conflito trabalho-família, que detém dados mais consistentes na investigação realizada, os restantes modelos ainda costumam ser tratados maioritariamente ao nível teórico e carecem de dados empíricos (Paschoal & Tamayo, 2005).

### **1.3. Equilíbrio trabalho-família**

Tal como já foi referido, a existência de equilíbrio trabalho-família é preocupação de muitas famílias, uma vez que os diferentes papéis a desempenhar na esfera familiar e profissional geralmente são difíceis de conciliar, podendo causar alguma insatisfação e conflito (Day & Chamberlain, 2006). A temática intersecção entre o trabalho e a família que normalmente tem consequências ao nível do equilíbrio entre ambas as esferas, começou a ser estudada desde o fim da década de 70 (Runté & Mills, 2004).

Sobre este constructo, a literatura não contém também uma definição consensual (Kalliath & Brough, 2008) e principalmente durante a última década, variadas definições foram propostas pelos investigadores (Aziz, Walker & Wuensch, 2010). Para além disso os instrumentos de medida por vezes não se demonstram consistentes entre si (Grzywacz & Carlson, 2007).

Edwards e Rothbard (2000) definem o equilíbrio trabalho-família como a relação de conciliação que se estabelece entre o trabalho e a família. É alcançado quando as duas esferas se desenvolvem de forma satisfatória, disponibilizando tempo e meios que se demonstrem suficientes de forma a acatar positivamente os cuidados necessários competentes ao nível familiar e profissional (Gomés, 2003). Esta premissa também se relaciona com o referido por Goode (1960). Para este autor a existência de desequilíbrio entre o trabalho e a família está relacionada com a hipótese da escassez de recursos, referindo que os recursos alcançáveis do ser humano, como a energia, a vontade, atenção e o tempo do indivíduo são limitados e ao dedicar esses recursos às exigências de uma das esferas, não os conseguem replicar na outra, tendo que fazer escolhas, o que, naturalmente, leva a falta de equilíbrio da pessoa no desempenho de papéis (Goode, 1960). Clark (2000) refere que se trata do funcionamento efetivo e satisfatório quer no trabalho quer no seio familiar, com o mínimo de conflito entre os diferentes papéis desempenhados nos dois domínios.

Kalliath e Brough (2008) com o apoio da literatura sugerem exaustivamente seis diferenciações e explicações sobre este conceito: (1) equilíbrio trabalho-família definido como múltiplos papéis; (2) equilíbrio trabalho-família definido como equidade transversal a múltiplos papéis; (3) equilíbrio trabalho-família definido como a satisfação entre os múltiplos papéis; (4) equilíbrio trabalho-vida definido como cumprimento da saliência de funções entre os múltiplos papéis; (5) equilíbrio trabalho família definido como a relação entre o conflito e facilitação e (6) equilíbrio trabalho-família definido como o controlo percebido entre os múltiplos papéis.

No que se refere à primeira diferenciação, esta partilha o ponto de vista de que o equilíbrio trabalho-família advém dos múltiplos papéis na vida do indivíduo derivado do reconhecimento de que as exigências do “não-trabalho” (família e vida pessoal) podem transportar-se para o dia de trabalho e influenciar adversamente a saúde e *performance* no trabalho (Kalliath & Brough, 2008). Estas “transportações” podem ser tanto negativas como positivas. Sendo assim, Greenhaus e Beutell (1985) definiram equilíbrio trabalho-família como a conciliação entre os múltiplos papéis: equilíbrio trabalho-família reflete uma orientação individual através de diferentes papéis na vida, um fenómeno inter-papel (Kalliath & Brough, 2008).

Relativamente à explicação do segundo ponto, Greenhaus e Beutell (1985) também exploraram as múltiplas definições de equilíbrio trabalho-família focando-se na igualdade de tempo e na satisfação entre os múltiplos papéis na vida do indivíduo. Equilíbrio trabalho-família pode ser igualmente apresentado como a extensão do “engajamento” do indivíduo – e igualmente satisfeito - com os seus papéis no trabalho e na sua família. De acordo com esta explicação, propõem também três componentes de equilíbrio entre trabalho e família: equilíbrio de tempo, equilíbrio de envolvimento e equilíbrio de satisfação (Greenhaus, Collins & Shaw 2003, cit in., Kalliath & Brough, 2008).

No que concerne ao terceiro ponto, Kalliath e Brough (2008) referem que outros investigadores focaram-se primariamente na importância da satisfação do indivíduo com os múltiplos papéis que podem ser desempenhados. Kirchmeyer (2000, cit in., Kalliath e Brough, 2008) definiu o equilíbrio trabalho-família como: “alcance de experiências satisfatórias em todos os domínios da vida, sendo necessário recursos pessoais como energia, tempo e compromisso que possam ser bem distribuídos pelos domínios” (p. 325). Neste ponto também se encaixa a definição de Clark (2000) que, tal como já foi referido anteriormente, se foca na satisfação dos sujeitos quer no domínio do trabalho quer na família, definindo o equilíbrio como a satisfação e o bom funcionamento de ambos com o mínimo de conflito entre os múltiplos papéis.

A quarta diferenciação afirma que a satisfação individual e o equilíbrio também se sobrepõem com o reconhecimento de que os indivíduos percebem os seus múltiplos papéis como variáveis fundamentais (Kalliath & Brough, 2008). Este ponto de vista reconhece, por exemplo, que a importância dos papéis não é uma avaliação estática e sim algo em constante mudança e com diversas ocorrências na vida pessoal (e.g. promoção no trabalho, novo bebé, casamentos, familiares doentes, etc.) (Kalliath & Brough, 2008). Isto significa que o equilíbrio trabalho-família, de acordo com esta explicação e daquilo que também foi referido nos estudos de Greenhaus e Beutell (1985) e de Allen (2001), pode ser definido como o nível de eficácia e satisfação no

desempenho dos papéis do trabalho e da família e a compatibilidade com as prioridades dos mesmos na vida dos indivíduos num determinado período de tempo.

Sobre a quinta diferenciação, investigadores, como Frone (2003) também se têm focado nos constructos psicológicos que compõem o equilíbrio trabalho-família, especialmente no que se refere ao conflito e facilitação. Assim, o equilíbrio trabalho-família tem sido definido como a ausência de conflito e a presença de facilitação, produzindo, deste modo, baixos níveis de conflito nos diversos papéis das duas esferas e altos níveis de facilitação entre os mesmos, chegando então ao desejado equilíbrio, fomentador do bem-estar psicológico (Frone, 2003; Rodrigues, et al., 2010).

Por último, o equilíbrio trabalho-família também é concebido como o grau de autonomia que um indivíduo percebe ter sobre as múltiplas exigências dos seus papéis, ou seja, o facto de os sujeitos conseguirem ter controlo sobre *quando, onde e como* trabalham (Fleetwood, 2007, cit. in Kalliath & Brough, 2008). Assim, ao obterem autonomia sobre os papéis do trabalho, podendo, por exemplo, escolher ou reduzir algumas horas de trabalho para passar mais tempo com a família, esta ação seria percebida como equilíbrio trabalho-família (Kalliath & Brough, 2008).

Grzywacz e Carlson (2007) visualizam o equilíbrio como a ausência de conflito ou a frequência e a intensidade em que o trabalho pode interferir com a família ou vice-versa. Para estes autores o equilíbrio foca-se em cumprir expectativas relacionadas com os diversos papéis desempenhados, negociados e partilhados socialmente. Este foco é consistente com as opiniões de longa data de que os indivíduos retiram e ativamente produzem papéis (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964; Thomas & Biddle, 1966 cit in. Grzywacz & Carlson, 2007). Para além da ausência de conflito salienta-se a presença de facilitação entre as esferas trabalho e família, nomeadamente através das políticas de conciliação (Grzywacz & Bass, 2003).

Focalizarmo-nos nos aspetos interacionais inerentes ao trabalho diário e na vida familiar é essencial para caracterizar o equilíbrio trabalho-família (Grzywacz & Carlson, 2007). Estas definições compartilham a noção de que o equilíbrio reflete uma certa igualdade entre as tarefas e experiências nos papéis profissionais e familiares (Aziz, et al., 2010).

Todo este interesse no equilíbrio trabalho-família é justificado, uma vez que se trata de um fator omnipresente na sociedade contemporânea e nas organizações (Grzywacz & Carlson, 2007). Vários estudos já verificaram as consequências negativas da falta de equilíbrio no trabalho-família quer a nível individual, profissional como familiar (Allen, 2001; Carnet, 1993), tais como o aumento dos riscos de saúde, *stress*, *burnout*, depressão (Burke & Greenglass, 1999), hipertensão, ansiedade,

mudanças de humor e abuso de substâncias (Eby et al, 2005). Ao nível profissional, são referidos a diminuição da produtividade, aumento do absentismo e do *turnover*, diminuição do comprometimento organizacional (Greenhaus, Parasuraman & Collins, 2001; Meyer et al., 2002) e insatisfação no trabalho (Allen, 2001; Ford, et al. 2007; Kossek & Ozeki, 1998 cit. in Pimenta, 2011; Shamir, 1983). Estas variáveis, no seu conjunto, têm também como consequência não apenas a redução da satisfação no trabalho e conflito entre as duas principais esferas, mas também a redução da satisfação com a vida (Greenhaus & Beutell, 1985; Aryee, 1992; Seco, 2002).

Relativamente à satisfação no trabalho, sendo ela também uma variável que influencia a prediposição do colaborador na organização, e por sua vez, a sua produtividade, grau de vinculação, entre outros factores, é um constructo de suma importância a se ter em conta. Quer o equilíbrio trabalho-família quer a própria satisfação no trabalho podem desempenhar um papel importante no sucesso organizacional – directamente - aumentando a produtividade dos colaboradores - e indirectamente - , reduzindo os custos resultantes de perdas de produtividade (Byron, 2005; Meyer et al., 2002).

A satisfação com o trabalho, é uma variável que pode influenciar igualmente a implicação afectiva (*commitment*) com a organização, a intenção de abandonar o local de trabalho, o absentismo, o desempenho e até a realização pessoal dentro da organização. (Allen, 2001; Frone et al., 1992; Eby et al., 2005).

A maioria dos investigadores chegaram à conclusão que existe uma associação entre os dois conceitos, ou seja, à medida que o desequilíbrio trabalho-família diminui, a satisfação com o trabalho aumenta (Ford, et al. 2007; Kossek & Ozeki, 1998 cit. in Pimenta, 2011).

Os estudos têm demonstrado que aspectos de apoio ao nível do trabalho têm uma influência positiva na satisfação no trabalho (Babin & Boles, 1996), afirmando que o conflito trabalho-família está relacionado com diversas atitudes de trabalho negativas e consequências que incluem, de um modo geral, uma menor satisfação no emprego. Pesquisas mais recentes têm explorado os efeitos do conflito trabalho-família na satisfação no trabalho (Grandey, Cordeiro, & Crouter, 2005). Os resultados demonstraram que o conflito trabalho-família estava relacionado com a satisfação no trabalho transversalmente para homens e mulheres.

Pode-se referir que na medida em que os sujeitos valorizam os seus papéis, quer familiares, quer profissionais, e o modo como os percebem como valiosos irá influenciar os seus níveis de satisfação no emprego. Se o emprego lhes permite atingir os seus valores, a sua satisfação no trabalho será maior (Perrewe, Hochwarter, & Kiewitz, 1999).



A maioria das investigações sobre a relação trabalho-família e a satisfação laboral, fá-lo numa perspetiva negativa, pondo em relação o conflito trabalho-família com a satisfação no trabalho. No decurso da revisão teórica efetuada, não foram encontrados muitos estudos que avaliassem a relação do equilíbrio trabalho-família com a satisfação no trabalho. Assim, tornou-se interessante estudar esta relação. Deste modo, formalizou-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 1:** Existe uma relação positiva entre o equilíbrio trabalho-família e a satisfação no trabalho

Se a presente hipótese se confirmar iremos testar a seguinte:

**Hipótese 1.A:** O equilíbrio trabalho-família prediz positivamente a satisfação no trabalho.

#### **1.4. Políticas conciliadoras trabalho-família**

As medidas conciliadoras são definidas como programas ou políticas que evitam o conflito entre o trabalho e a família, acomodando as necessidades familiares dos colaboradores (Teixeira & Nascimento, 2011). Dizem respeito a um conjunto de medidas destinadas a fornecer recursos aos colaboradores com exigências familiares para que estes consigam desempenhar, nas melhores condições possíveis, as atividades inerentes a elas. São aquelas que facilitam a vida das pessoas com encargos familiares para que exista uma melhor execução das suas responsabilidades (Falquer, 2000, cit. in Teixeira & Nascimento, 2011). Assim, incluem medidas, modalidades e ações cujo intuito é promover e facilitar o equilíbrio trabalho-família (Santos & Gonçalves, 2014; Guerreiro & Pereira, 2006; Beauregard & Henry, 2009) de modo a fomentar o bem-estar psicológico (Rodrigues, et al., 2010; Frone, 2003), o equilíbrio e a satisfação (Allen, 2001).

As políticas de conciliação foram substancialmente desenvolvidas no princípio dos anos 80, na Grã-Bretanha, por iniciativa das próprias empresas da região. Estas tiveram início principalmente devido à constatação dos desafios das mulheres trabalhadoras em conciliarem o trabalho com as responsabilidades familiares (Dex & Scheibl, 1999). Começaram assim a ser implementadas para ajudar a assumirem e desenvolverem o seu papel familiar tentando aumentar o equilíbrio entre os constructos (Chambel & Santos, 2009).

Pode-se referir que encontrar medidas que ajudem na conciliação é um desafio que as entidades empregadoras enfrentam. É necessário articular as medidas já existentes na legislação e desenvolver novos programas que consigam facilitar esta

medida, ao mesmo tempo que contribuem para manter o desempenho organizacional (Lobel, 1999, cit. in Costa, 2012).

As políticas de conciliação facilitam a vida familiar do colaborador ou porque diminuem as exigências do mesmo ou porque atenuam o efeito dessas exigências na esfera familiar (Chambel & Santos, 2009). Ajudam a equilibrar o trabalho com a família permitindo aos indivíduos ultrapassar os desafios que lhe vão sendo impostos, traduzindo-se em resultados positivos ao nível da satisfação (Allen, 2001).

A título de exemplo, a utilização da licença de maternidade ou paternidade facilita a vida familiar do colaborador na medida em que num momento de elevada e importante exigência familiar, tem licença para não ir trabalhar, permitindo uma dedicação total à família. O mesmo ocorre com a flexibilidade de horário permitindo facilitar a vida familiar do colaborador porque fornece a possibilidade de controlar melhor o seu tempo, ajustando as obrigações do seu trabalho com as da sua família. De forma semelhante, a organização ao implementar uma creche no seu interior ajuda o colaborador a lidar com a exigência familiar de cuidar de filhos pequenos, diminuindo a sua preocupação (Guerreiro & Pereira, 2006).

Vários estudos verificaram que a implementação e uso de políticas de conciliação tem um efeito positivo no que concerne ao equilíbrio trabalho-família e à satisfação no trabalho, entre outros fatores (Chambel & Santos, 2009). Exemplo disso, são os estudos realizados por Grover e Crooker (1995) demonstrando que as empresas que implementavam várias políticas de conciliação verificaram que os colaboradores tinham um menor índice de absentismo, menor intenção de deixar o local de trabalho e um maior compromisso com a organização. Muse, Harris, Giles e Feild (2008 cit in., Chambel & Santos, 2009) demonstraram que quando as organizações disponibilizavam práticas de conciliação que eram valorizadas pelos colaboradores, tinham também indivíduos com maior compromisso afetivo, estando mais satisfeitos no trabalho. Na investigação realizada por Grzywacz e Bass (2003) salientou-se também que o equilíbrio trabalho-família era maximizado através da facilitação trabalho-família, fazendo uso de políticas de conciliação.

Baltes, Briggs, Huff, Wright e Neuman (1999 cit in., Chambel & Santos, 2009) desenvolveram uma investigação em relação a estudos que testassem os efeitos de intervenções onde foram introduzidos horários flexíveis, como política conciliadora trabalho-família, e selecionaram apenas os estudos que incluíam práticas de pré e pós-intervenção. Verificaram que a implementação desta política promovia não apenas um equilíbrio entre as duas esferas como a satisfação com o trabalho por parte dos colaboradores. Neste âmbito, várias investigações têm demonstrado o relevo da implementação de políticas de conciliação para explicar diferentes comportamentos

positivos no trabalho, comprovando que os colaboradores mais satisfeitos são também aqueles que desempenham melhor as suas responsabilidades e os que mais demonstram comportamentos de cidadania organizacional (Chambel & Santos, 2009).

Perante estes resultados e dada a importância das políticas de conciliação trabalho-família no equilíbrio trabalho-família e na satisfação no trabalho, verificou-se a pertinência de investigar a relação das mesmas com estas duas variáveis. Deste modo, elaboraram-se as seguintes hipóteses exploratórias:

**Hipótese 2:** Existe uma relação positiva entre as políticas de conciliação trabalho-família e a satisfação no trabalho.

No caso da hipótese anterior se corroborar seria então interessante verificar a seguinte:

**Hipótese 2.A:** As políticas de conciliação predizem positivamente a satisfação no trabalho.

Dada a sua importância também será testada a hipótese referente ao equilíbrio trabalho-família:

**Hipótese 3:** Existe uma relação positiva entre as políticas de conciliação trabalho-família e o equilíbrio trabalho-família.

À semelhança da H2 e H2.A, se a hipótese anterior se confirmar será posteriormente testada:

**Hipótese 3.A:** As políticas de conciliação predizem positivamente o equilíbrio trabalho-família.

#### **1.4.1. Políticas formais e informais de conciliação trabalho-família**

Existem dois grandes grupos das políticas de conciliação, apesar de todas contribuirem para a mesma função – fomentar o equilíbrio trabalho-família e a satisfação dos colaboradores: políticas formais e políticas informais (Bardoel, 2003). As formais dizem respeito àquelas que estão estipuladas na legislação laboral e que podem ser encontradas descritas no Código do Trabalho (Guerreiro et al., 2006). Estas são obrigatórias para todas as organizações. As informais dizem respeito às restantes políticas, que não se encontram ao abrigo da lei, mas que as organizações internamente implementam de acordo com as necessidades dos colaboradores e com a sua própria cultura, sendo, deste modo facultativas e da livre aplicação por cada organização (Guerreiro et al., 2006).

Relativamente às políticas de conciliação formais, o Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto e a Lei n.º 35/2004, de 29 de Julho, prevê a aplicação das seguintes políticas (Guerreiro et al., 2006):

(1) Licença por maternidade/paternidade – Permite aos pais prestarem os primeiros cuidados necessários aos seus bebés. Em Portugal, a duração desta licença é de 120 dias consecutivos (acrescendo 30 dias por cada gémeo, se for o caso). Destes dias, 90 têm obrigatoriamente de ser usufruídos a seguir ao parto. É necessário o gozo de 6 semanas, a seguir ao parto, pela mãe, mas o restante período pode ser utilizado também pelo pai, em caso de morte, de incapacidade física ou psíquica da mãe ou de decisão conjunta de ambos os progenitores. A licença é considerada como prestação efectiva de trabalho, salvo quanto à retribuição. Os colaboradores têm direito a um subsídio pago pela segurança social ou à remuneração desde que seja um colaborador que exerça funções da administração pública.

(2) Licença por paternidade – Para além da licença por paternidade anteriormente referida, o pai tem direito a uma licença com a duração de 5 dias úteis seguidos ou interpolados no primeiro mês a seguir ao nascimento do filho. Estes 5 dias úteis são obrigatoriamente usufruídos.

(3) Licença de amamentação/aleitação – As colaboradoras que amamentem têm direito a uma dispensa diária, a gozar em dois períodos distintos, com a duração máxima de uma hora, durante todo o tempo em que durar a amamentação. Caso não haja lugar para a amamentação, a mãe ou o pai têm direito, por decisão em conformidade, a dispensa nas mesmas condições para aleitação, até a criança ter um ano de idade.

(4) Licença de assistência aos filhos – esta licença, que pode ser usufruída pela mãe ou pelo pai, tem como intuito oferecer aos colaboradores a oportunidade de passarem mais tempo com os filhos quando for necessário. Os colaboradores que utilizem esta licença suspendem as relações laborais, designadamente, o direito à remuneração. Todavia, o período de licença especial é tomado em consideração para a taxa das pensões de invalidez e velhice referentes à segurança social.

(5) Licença para adopção - Trata-se de uma licença exclusiva para casos de adopção de menores de 15 anos. Em Portugal, a licença tem a duração de 100 dias consecutivos. No caso de serem dois candidatos a adoptantes, a licença pode ser repartida entre eles e é considerada como prestação efectiva de trabalho, salvo quanto à retribuição.

(6) Licença para assistência ao filho com deficiência ou doença crónica – reconhece aos pais o direito a licença por período até seis meses, prorrogável até quatro anos,

para acompanhamento de filho, adoptado ou enteado, que seja portador de deficiência ou doença crónica, durante os primeiros 12 anos de vida.

São também consideradas políticas formais de conciliação, as seguintes: licença parental complementar (licença de maternidade ou paternidade mais alargada), ausência justificada ao trabalho para assistência a familiares, licença por interrupção da gravidez, licença a usufruir pelo pai por impossibilidade da mãe, direito da colaboradora grávida ou com filho de idade inferior a 12 meses a não prestar trabalho suplementar, dispensa da prestação de trabalho da trabalhadora grávida, para proteção da sua segurança e saúde, dispensa para consulta pré-natal, dispensa de prestação de trabalho nocturno, trabalho a tempo parcial de colaborador com responsabilidades familiares, horário flexível de trabalhador com responsabilidades familiares, faltas para assistência a neto, proteção da segurança e saúde de trabalhadora grávida (isenta de trabalho de risco), e por último, proteção em caso de despedimento para trabalhador com responsabilidades familiares, acessos a ações de formação e reciclagem profissional com vista à reinserção do trabalhador, após ausência por assistência familiar (Código do Trabalho, 2016).

No que concerne às políticas informais de conciliação foi realizado um levantamento ao nível da literatura. De seguida segue-se uma tabela com a apresentação das mesmas (Dulk et al., 1999; Guerreiro & Pereira, 2006; Teixeira & Nascimento, 2011; CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego) (Guerreiro et al, 2006):

**Tabela 1. Políticas de conciliação informais**

| <b>Nº</b> | <b>Políticas Informais de Conciliação Trabalho-Família</b>                             |
|-----------|--|
| 1         | Serviços próprios (ex. jardins de infância, médico na organização);                    |
| 2         | Subsídios para os filhos dos colaboradores;  |
| 3         | Programas de férias para colaboradores e seus familiares;                              |
| 4         | Programas pós-escolares para os filhos dos colaboradores (ex. atividades desportivas); |
| 5         | Festas ou comemorações extensíveis aos familiares dos colaboradores;                   |
| 6         | Seguro de saúde para os colaboradores e para os seus familiares;                       |

|    |   |
|----|---|
| 7  | Possibilidade de escolha, pelo colaborador, do seu horário de trabalho;   |
| 8  | Serviços de acolhimento para idosos;  |
| 9  | Redução das horas de trabalho, caso necessário;   |
| 10 | Ajustamento e flexibilização das horas de trabalho por ano;   |
| 11 | Licenças com tempo prolongado para além do estipulado na lei;   |
| 12 | A não redução de salário, mesmo que trabalhe menos horas mensais devido à família;  |
| 13 | Direito a promoções e ao mesmo posto de trabalho após as licenças relacionadas com parentalidade;   |
| 14 | Compactação das horas de trabalho semanal em moldes que permitem o aumento dos dias livres para descanso (ex: metade da semana trabalha 9 horas/dia e nos restantes 7 horas/dia); |
| 15 | Adoção de modalidades de teletrabalho (trabalhar a partir de casa);   |
| 16 | Criação de bases de dados com todo o tipo de serviços que possam ser úteis aos colaboradores com responsabilidades familiares;  |
| 17 | Apoio social em termos de cantina, transporte e seguros;  |
| 18 | Atividades de lazer, jornal da empresa com o envolvimento dos colaboradores e dos seus familiares;  |
| 19 | Serviços de encaminhamento dos filhos e de idosos para cuidados, caso necessário;   |
| 20 | Financiamento parcial dos custos com cuidados aos filhos (ex. Ajuda no material escolar);   |
| 21 | Possibilidade de comunicação, através de videoconferência, em reuniões com a organização;   |
| 22 | Implementação de hora limite para agendamento das reuniões;   |
| 23 | Política das luzes apagadas (após uma hora estipulada pela organização, as luzes são desligadas com objetivo dos colaboradores irem para casa);                                   |

|    |  |
|----|--|
| 24 | Atribuição de benefícios monetários ou materiais aquando o nascimento da criança;  |
| 25 | Facilitação na marcação de férias;   |
| 26 | Facilitação na justificação de faltas motivadas por razões de assistência à família;   |
| 27 | Concessão de dias de férias suplementares;   |
| 28 | Protocolos com entidades exteriores à organização e/ou apoio financeiro para pagamento de serviços de acolhimento, educação, saúde e bem-estar dos seus colaboradores; |
| 29 | Complemento das prestações pagas pela segurança social (ex. subsídios por doença, invalidez e morte);  |
| 30 | Apoio psicológico na organização;  |
| 31 | Organização de fóruns para os colaboradores que são pais, onde podem discutir ideias, estratégias e partilhar experiências;  |
| 32 | Ausência do posto de trabalho por uma emergência familiar, sem aviso prévio;   |
| 33 | Atribuição de subsídio de casamento;   |
| 34 | Atribuição de prémios anuais ou mensais.   |

As diversas políticas e práticas de conciliação, quer de âmbito legislativo quer organizacional, para além de poderem desempenhar um papel fundamental enquanto reguladoras do equilíbrio trabalho-família, contribuem para a existência da satisfação no trabalho (Chambel & Santos, 2009; Bardoel, 2003; Allen, 2001; Grzywacz e Bass, 2003). Deste modo, no âmbito do presente estudo tornou-se relevante verificar como estes dois grandes grupos de políticas (formais e informais) se relacionam com a satisfação no trabalho. Neste seguimento, formalizou-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 4:** As políticas formais estão mais significativamente relacionadas com a satisfação no trabalho do que as políticas informais.

#### 1.4.2. Outras formas de agrupamento e descrição das políticas de conciliação

Para além dos dois conjuntos de políticas (formais e informais) apresentados, existem na literatura várias sugestões de agregação destas medidas, em função do seu conteúdo. Apresentam-se de seguida algumas delas (Tabela 2; Tabela 3; Tabela 4).

No estudo realizado por Teixeira e Nascimento em 2011 as políticas facilitadoras da conciliação entre a esfera profissional e familiar foram agrupadas em seis categorias:

**Tabela 2. Categorização e descrição das políticas conciliadoras trabalho-família (Teixeira & Nascimento, 2011)**

| Conjunto de políticas         | Descrição   |
|-------------------------------|---|
| (1) Apoio pessoal             | Existência de refeitório, apoio médico e à prestação de ajuda especializada, apoio psicológico e social.  |
| (2) Celebrações               | Assinalam momentos importantes na vida do colaborador como o aniversário, o nascimento dos filhos e festas de natal.                                  |
| (3) Flexibilidade de horários | Alteração de turnos, alteração de horas de entrada e saída havendo a possibilidade de compensar mais tarde.   |
| (4) Ocupação de tempos livres | Convívio entre os colaboradores, atividades físicas, campos de férias para os familiares do colaborador e atividades de tempos livres para os filhos. |
| (5) Subsídios                 | Regalias sociais como subsídio de apoio ao estudo dos filhos, seguro de saúde, subsídio de casamento, subsídio de infantário, entre outras.           |
|                               | Enaltecer o desempenho positivo dos   |



|                           |  |
|---------------------------|--|
| (6) Atribuição de prêmios | colaboradores assim como ajudas monetárias atribuídas aos filhos por mérito acadêmico. |
|---------------------------|--|

Dulk e colegas (1999), por seu turno, agruparam as políticas de conciliação, em três categorias:

**Tabela 3. Categorização e descrição das políticas conciliadoras trabalho-família (Dulk et al., 1999)**

| Conjunto de políticas             | Descrição  |
|-----------------------------------|--|
| (1) Modelos de trabalho flexíveis | Reduzir ou ajustar os horários de atividade laboral às necessidades e obrigações familiares.   |
| (2) Licenças                      | Prestar cuidados aos filhos pequenos e outros familiares.  |
| (3) Serviços de guarda            | Implica que a organização preste apoio partilhando a responsabilidade de tomar conta das crianças enquanto os pais estão no local de trabalho. |

Guerreiro e colegas (2006) destacam cinco conjuntos de políticas que promovem a conciliação trabalho-família:

**Tabela 4. Categorização e descrição das políticas conciliadoras trabalho-família (Guerreiro et al., 2006)**

| Conjunto de políticas                  | Descrição   |
|--|---|
| (1) Criação de serviços de acolhimento | Criação de equipamentos e serviços próprios, dividindo as despesas de infra-estruturas, programas pós-escola, |

|  |  |
|--|--|
| de crianças  | serviço de transporte, actividades desportivas, festas.  |
| (2) Criação de serviços de prestação de cuidados a idosos  | Criação de serviços especializados na prestação de cuidados, regimes de trabalho facilitadores da prestação de apoio, redes de serviços no domicílio, existência de serviços de proximidade dirigidos às necessidades dos idosos, com quem as entidades empregadoras estabeleçam protocolos. |
| (3) Licenças para pais e mães trabalhadores/as             | Implementar licenças com duração superior às previstas na legislação, não redução do vencimento, horário flexíveis, promoção de carreira, entre outras.  |
| (4) Incentivo à maior participação do pai na vida familiar | Proporcionar uma cultura organizacional que reconheça a importância do papel do pai na socialização da criança, recomendando o uso das licenças específicas criadas para pais trabalhadores.   |
| (5) Flexibilização da organização do trabalho              | Redução das horas de trabalho e flexibilização, bancos de horas, adopção de modalidades de tele-trabalho.  |

Torna-se importante referir que podem surgir alguns constrangimentos relativamente à implementação dos programas de conciliação, principalmente ao nível estrutural e de gestão, barreiras culturais e à forma de organização do trabalho. As organizações, por vezes vezes, em vez de terem em conta as necessidades dos trabalhadores, centram-se na obtenção de lucros (Lobel, 1999 cit in., Costa, 2012).

Outra situação que pode ocorrer diz respeito ao facto das políticas poderem ser elaboradas em objectivos muito específicos e singulares, como por exemplo, o desenvolvimento apenas de modelos facilitadores para mulheres com crianças

pequenas e, com isso excluem outras situações de conflito potencialmente geradoras de mal estar (Rothbard, Phillips e Dumas, 2005; Swanberg, 2004 cit. in Costa, 2012).

#### **1.4.3. Vantagens para os colaboradores da implementação de políticas de conciliação trabalho-família**

A implementação de políticas de conciliação apoia a existência de um equilíbrio positivo entre o trabalho e a família. Os indivíduos ao alcançarem o equilíbrio encontram com maior facilidade, uma vez que existe uma melhor distribuição das exigências entre os dois domínios, experiências satisfatórias na vida, incluindo a satisfação no trabalho (Kirchmeyer, 2000 cit in., Greenhaus, Collins & Shaw, 2003), sendo esta uma variável fundamental (Chambel & Santos, 2009) pois também tem impacto no bem-estar dos colaboradores (Rodrigues, et al., 2010).

Contribuem ainda para a igualdade de oportunidades entre os colaboradores de ambos os géneros. Deste modo, homens e mulheres poderão usufruir de igual forma as oportunidades que vão ao encontro das suas necessidades, encontrando condições e horários flexíveis que permitam conciliar as suas funções ao nível do trabalho e da família (Guerreiro, et al., 2006). Com as políticas de conciliação, os colaboradores sentem-se mais satisfeitos quer com o trabalho quer com a família, assim como na melhoria do desempenho profissional e familiar (Teixeira & Nascimento, 2011).

As diversificadas exigências do trabalho, como o volume de responsabilidades inerentes ao cargo, volume de horas de trabalho, prazos de entrega a cumprir, entre outras, são causadoras de *stress*, conflito e negligência relativamente ao tempo dedicado à família (Rodrigues, et al., 2010). Neste sentido as políticas de conciliação auxiliam positivamente a existência de equilíbrio e bem-estar, contribuindo para a estabilidade e qualidade de vida dos colaboradores, quer profissional quer familiarmente (Rodrigues, et al., 2010).

#### **1.4.4. Vantagens para as organizações da implementação de políticas de conciliação trabalho-família**

A conciliação entre a esfera do trabalho e da família exige um esforço conjunto entre organizações e famílias (Guerreiro et al., 2006). As empresas, nos dias actuais, reconhecem a importância e as vantagens da implementação de medidas conciliadoras. Ao colocarem em prática as políticas facilitadoras de equilíbrio trabalho-família, as organizações contribuem para a diminuição do absentismo e rotatividade, e criam as condições necessárias para atrair o melhor capital humano, contributo

essencial para a valorização das organizações (Guerreiro et al., 2006). Os colaboradores sentem-se mais vinculados à empresa e ao estarem mais comprometidos acabam por aumentar os níveis de produtividade (Teixeira & Nascimento, 2011). No estudo realizado por Grover e Crooker (1995) sobre o impacto das políticas conciliadoras nas famílias revelou que os colaboradores onde as organizações ofereciam mais políticas de conciliação sentiam-se mais vinculados com a empresa e uma menor vontade de abandonar o local de trabalho, assim como um absentismo reduzido. Outro estudo muito semelhante elaborado por Allen (2001) revelou que as organizações que disponibilizavam um menor apoio familiar experienciavam igualmente um menor vínculo à organização e uma elevada intenção de abandono do local de trabalho.

A prática de políticas conciliadoras fomenta a criatividade e a motivação dos trabalhadores, gera melhor comunicação entre chefias e colaboradores, promove um maior conhecimento dos objectivos e da cultura da empresa, pode proporcionar uma redução de *turnover*, com poupanças ao nível do recrutamento, reduz os custos com a elaboração de formações, na medida em que contribui para a fixação de recursos humanos qualificados, reduz os conflitos laborais, através da reorganização dos tempos de trabalho e, em determinadas actividades, a empresa poderá atrair novos clientes (Guerreiro et al., 2006).

As empresas tendem a adotar políticas de equilíbrio de acordo com a sua eficiência e que traduzam uma relação positiva entre as vantagens consequentes e os seus custos. Deste modo, as políticas de conciliação, ao promoverem a redução dos custos atrás referidos, aumentam a eficácia organizacional e proporcionam também melhor qualidade de vida aos colaboradores (Allen, 2001; Guerreiro et al., 2006; Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2005)

Para além das vantagens verificadas no âmbito familiar e profissional, as organizações conseguem ainda, com a adoção de medidas desta natureza, provocar um impacto positivo no meio envolvente (Lobel, 1999 cit. in Costa, 2012) impulsionando mudanças culturais e demonstrando, pela sua inovação, novas perspectivas de melhoramento quer organizacional e familiar quer ao nível da sociedade (Lobel cit. in Costa, 2012). Tornam-se exemplares no que diz respeito às questões sociais e aos valores e práticas da cidadania (Guerreiro et al., 2006).

#### 1.4.5. Organizações *family friendly* e familiarmente responsáveis

A implementação de políticas de conciliação trabalho-família está positivamente associada à percepção de organizações detentoras de uma cultura organizacional bem suportada, sendo organizações “amigas da família” (Allen, 2001; Chinchilla, Léon, Canela, Ariño & Quiroga, 2006).

O conceito de organizações “amigas da família” (*family friendly*) teve como berço os EUA (Chinchilla et al., 2006) e diz respeito às organizações que de facto valorizam a implementação de políticas deste género. Ajudam a equilibrar as diversas funções de âmbito profissional e familiar, conhecendo bem a importância das mesmas (Guerreiro et al., 2006). Tratam-se de organizações que se preocupam fundamentalmente com a conciliação, contribuindo para o aumento do equilíbrio trabalho-família, assim como para a realização profissional (Kets de Vries, 2001).

Estas organizações partem do princípio que os colaboradores possuem uma vida pessoal para além da vida em contexto laboral, procurando, então, atender a essas necessidades e, se for necessário, fazem uso da mudança, de modo a existir uma adequação às necessidades dos colaboradores (Kets de Vries, 2001). Tomando esta perspectiva, significa que as empresas têm uma cultura organizacional que permite flexibilizar a forma de organizar o trabalho e de gerir o tempo, apoiando os colaboradores ao nível familiar, não havendo um controlo exagerado dos movimentos ou dos horários dos mesmos (Guerreiro et al., 2006). São organizações merecedoras de confiança, que oferecem sentimentos de equilíbrio trabalho-família, autonomia e realização pessoal, procurando dar um significado positivo na vida dos colaboradores que dela fazem parte (Kets de Vries, 2001).

Chinchilla e colegas (2006) constaram que há empresas que ultrapassam o conceito de *family friendly*, ou seja, são organizações que para além de ser *amigas*, tornam-se de facto *responsáveis familiarmente*. Consequentemente surgiu o conceito “empresa familiarmente responsável” (EFR) (Chinchilla et al., 2006; Másfamilia, 2016). Este movimento foi iniciado pela Fundação Másfamilia em Espanha, tratando-se de uma organização privada e sem fins lucrativos que no âmbito da responsabilidade social das organizações apresenta respostas que apoiam o equilíbrio entre a esfera familiar e a laboral (Chinchilla et al., 2006).

As organizações que detêm a certificação EFR – Empresas Familiarmente Responsáveis - permitem que as pessoas consigam usufruir da vida para além do trabalho e que possam exercer com responsabilidade as suas diversas funções ao nível da família. Este tipo de empresas, ao se tornarem responsáveis neste sentido pelos colaboradores, conseguem contratar e reter os melhores profissionais e são

empresas que modificam a sua cultura organizacional em virtude deste objectivo (Chinchilla et al., 2006). Conseguem mudar o pensamento da organização, os paradigmas institucionalizados, as políticas e práticas de gestão de pessoas, em relação aos seus colaboradores e ao próprio mundo do trabalho (Másfamília, 2016; Chinchilla et al., 2006). Ao obterem os melhores recursos humanos tornam-se empresas com melhor imagem e *performance* o que consequentemente ajudará os colaboradores a contribuir com o melhor de si mesmo para a empresa, uma vez que se tratam de sujeitos mais satisfeitos, permitindo-os realizarem-se como pessoas e sentirem-se mais felizes. Estas organizações são definidas como instituições-chave na mudança da sociedade (Chinchilla et al., 2006).

Tendo em conta o que foi referido tornou-se imprescindível formalizar uma hipótese que explore a relação entre as organizações que disponibilizam mais/menos políticas com o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores. Para tal constituiu-se a seguinte hipótese de estudo:

**Hipótese 5:** Participantes cujas organizações disponibilizam muita utilização de políticas de conciliação trabalho-família apresentam mais satisfação no trabalho do que os sujeitos cujas organizações disponibilizam menos políticas de conciliação.

### **1.5. A importância da relação entre o equilíbrio trabalho-família, a satisfação no trabalho e as políticas de conciliação**

Tendo ficado demonstrado que a satisfação no trabalho é uma variável relevante para explicar os comportamentos dos colaboradores, torna-se fundamental conhecer quais as características organizacionais que a fomentam ou a influenciam negativamente (Chambel & Santos, 2009).

De facto, a inexistência de equilíbrio entre o trabalho e a família pode trazer consequências negativas para a satisfação (Allen, 2001) e, por sua vez, pode levar a consequências nefastas quer para a própria organização, quer para o indivíduo, tais como, maior absentismo, redução do desempenho, aumento do *turnover* (Greenhaus, Parasuraman & Collins, 2001); depressão, conflito e mal-estar com a família, abuso de substâncias, *stress*, *burnout*, entre outras (Burke & Greenglass, 1999). Estes impactos, tal como se argumentou, afectam a vida pessoal e organizacional e vice-versa, sendo uma influência em ciclo (Janasz & Behson, 2007; Seco, 2002).

As medidas de conciliação no geral, trazem vantagem competitiva, pois conseguem aumentar a motivação, a satisfação dos colaboradores e o equilíbrio inter-papéis, uma vez que ajudam a colmatar a necessidade de conciliar as suas exigências profissionais e pessoais (Allen, 2001). Diversificados estudos demonstram que de

facto a existência destas políticas relacionam-se positivamente com o equilíbrio trabalho-família e com a satisfação no trabalho (Grzywacz & Butler, 2005 ; Aryee, Tan & Srinivas, 2005).

Tendo em conta o referido e a importância das variáveis caracterizadas teoricamente, avança-se de seguida para o estudo empírico, onde a relação entre as mesmas será testada.

## **II. Estudo Empírico**

### **2. Método**

#### **2.1. Desenho da investigação**

A presente investigação assenta num estudo transversal, tendo a recolha dos dados sido realizada num único momento de avaliação, com recurso a uma abordagem de natureza quantitativa e correlacional. Assim, foi utilizado um questionário, instrumento que se revelou adequado aos objectivos deste estudo pois possibilitou abranger mais participantes derivado ao facto de ser de rápida aplicação.

Na análise estatística dos resultados foram realizadas correlações, regressões e comparações de médias. Sendo um estudo exploratório pretende investigar como as políticas organizacionais conciliadoras de trabalho-família (informais e formais) afectam quer o equilíbrio trabalho-família como a satisfação no trabalho; compreender se a existência de um maior equilíbrio entre ambas as esferas é promotor de uma maior satisfação no trabalho, predizendo-a positivamente ou não; verificar se existe uma relação positiva entre as políticas de conciliação com o equilíbrio trabalho-família e com a satisfação no trabalho; demonstrar se os sujeitos cujas organizações disponibilizam muita utilização de políticas apresentam mais satisfação no trabalho do que os sujeitos cujas organizações disponibilizam menos páticas deste género; e por último perceber se as políticas formais estão mais significativamente relacionadas com uma maior satisfação no trabalho do que as políticas informais.

#### **2.2. Participantes**

A amostra do presente estudo é de conveniência ou não probabilística sendo constituída por 438 participantes (N=438). É composta por colaboradores activos e pertencentes a organizações de diversas dimensões (pequenas, médias e grandes empresas) e de vários sectores de atividade. Todos os sujeitos são de nacionalidade portuguesa. No que concerne à distribuição dos participantes segundo o seu género, não foi possível encontrar uma distribuição igualmente equilibrada entre o número de pessoas do sexo masculino e feminino, existindo uma maior percentagem de mulheres (67,1%) do que homens (29,7%). No total da amostra 54,3% dos indivíduos são casados, 32,4% são solteiros, 8,9% divorciados e 1,6% são viúvos. Quanto à média de idades dos participantes é de 39 anos, sendo o mínimo 16 anos e o máximo de 64 anos. Esta média de idades demonstra uma amostra activa relativamente jovem e apta para o contexto laboral.



É importante ainda referir que a amostra constituinte deste estudo detém diferentes profissões, desde operários no sector fabril, professores, assistentes de *callcenter*, vendedores, operadores de caixa, entre outras.

De seguida segue-se um quadro contendo a caracterização mais pormenorizada da amostra, concretamente, a distribuição dos dados demográficos (tabela 5).

**Tabela 5 - Análise descritiva das características da amostra**

|                                 | N   | N=438 | %     |
|---------------------------------|-----|-------|-------|
| <b>Estado Civil</b>             |     |       |       |
| Solteiro                        | 142 |       | 32.4  |
| Divorciado                      | 34  |       | 8.9   |
| Viúvo                           | 7   |       | 1.6   |
| Casado                          | 238 |       | 54.3  |
| <b>Familiares Dependentes</b>   |     |       |       |
| 1 dependente                    | 100 |       | 47    |
| 2 dependentes                   | 88  |       | 41.3  |
| 3 ou mais dependents            | 25  |       | 11.7  |
| <b>Tipo de familiar a cargo</b> |     |       |       |
| Crianças                        | 111 |       | 61.32 |
| Jovens                          | 51  |       | 28.18 |
| Adultos                         | 12  |       | 6.63  |
| Idosos                          | 7   |       | 3.87  |
| <b>Hablilitações</b>            |     |       |       |
| 1º Ciclo                        | 3   |       | 0.7   |
| 2º Ciclo                        | 18  |       | 4.1   |
| 3º Ciclo                        | 31  |       | 7.1   |
| Ens. Secundário                 | 144 |       | 32.9  |
| Bacharelato                     | 6   |       | 1.4   |
| Licenciatura                    | 119 |       | 27.2  |
| Pós-graduação                   | 4   |       | 0.9   |

|              |    |     |
|--------------|----|-----|
| Mestrado     | 12 | 2.7 |
| Doutoramento | 1  | 0.2 |

Relativamente ao domínio profissional, a maioria dos participantes trabalha no sector público (58,47%) e os restantes no sector privado (41.53%). No que concerne à dimensão da organização 10,69% são microempresas, 9.26% são de dimensão pequena, 37,77% são consideradas organizações de tamanho médio e 42.28% de grande dimensão.

Apresenta-se de seguida um quadro mais informativo sobre as características das organizações da amostra (Tabela 6).

**Tabela 6 – Análise descritiva das características das organizações**

|                                | N=438 |       |
|--------------------------------|-------|-------|
|                                | N     | %     |
| <b>Sector de atividade</b>     |       |       |
| Primário                       | 4     | 0.96  |
| Secundário/industrial          | 64    | 15.38 |
| Prestação de serviços          | 348   | 83.66 |
| <b>Dimensão da organização</b> |       |       |
| Micro                          | 45    | 10.69 |
| Pequena                        | 39    | 9.26  |
| Média                          | 159   | 37.77 |
| Grande                         | 178   | 42.28 |
| <b>Tipo de organização</b>     |       |       |
| Público                        | 245   | 58.47 |
| Privado                        | 174   | 41.53 |

## **2.3. Instrumentos**

Após revisão e análise de literatura foi construído o questionário final (Anexo A) com o intuito de realizar a recolha dos dados.

Neste, foram incluídos um questionário sociodemográfico, um questionário de políticas de conciliação do trabalho com a família (formais e informais), a escala de equilíbrio trabalho-família (Carlson et al. 2009) e a escala de satisfação no trabalho (Chambel & Marques-Pinto, 2008). Estes instrumentos serão seguidamente apresentados e explicados.

Os dados obtidos através do preenchimento do questionário no *link online* foram reencaminhados para uma base de dados *Google docs*, os restantes foram registados no questionário em suporte escrito. Posteriormente todos os dados foram exportados para o programa estatístico *IBM SPSS Statistics 22*, de forma a realizar-se a análise estatística dos dados recolhidos.

### **2.3.1. Questionário sociodemográfico**

O questionário sociodemográfico é constituído por 12 questões relativas aos participantes e às organizações. As variáveis sociodemográficas compreendiam: o sexo; a idade; o estado civil; cargo ocupado na organização; familiares dependentes a cargo; habilitações; tempo de trabalho na organização, sector de actividade, dimensão da empresa, distrito e tipo de empresa. Este foi incluído na parte final do protocolo.

### **2.3.2. Questionário de Políticas de Conciliação Trabalho-Família**

De forma a avaliar as práticas disponibilizadas pelas organizações no que se refere à conciliação do trabalho com a família foi construído um questionário. Para tal, procedeu-se ao levantamento, ao nível da literatura científica, do Código do Trabalho e de documentos públicos, de diversificadas políticas de conciliação (Guerreiro et al., 2006; Código do Trabalho; Dulk et al., 1999; Teixeira & Nascimento, 2011). Torna-se importante também referir que se recorreu igualmente ao apoio do CITE (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego).

O questionário abrange um total de 54 políticas de conciliação, sendo que 20 dizem respeito às políticas formais e 35 às políticas informais.

Os participantes deveriam indicar, para cada política, a sua existência ou não na respectiva organização e o nível de utilização da mesma (sendo que 1 era referente a *pouco utilizadas* e 5 referente a *muito utilizadas*).

### **2.3.3. Escala de equilíbrio trabalho-família**

De modo a avaliar o equilíbrio trabalho-família recorreu-se à escala traduzida por Pimenta (2011) de *Work-Family Balance* proposta por Carlson e seus colegas (2009). Trata-se de uma escala tipo *Likert*, com cinco categorias de resposta ordenadas que variavam entre (1) *Discordo totalmente* e (5) *Concordo totalmente*. Os itens foram codificados no sentido de que maiores pontuações conduziram a níveis mais elevados do constructo em causa. É uma escala de tipo unidimensional e composta por 6 itens (e.g. *Sou capaz de negociar e cumprir o que é esperado de mim no meu trabalho e na minha família*). A versão original mostrou uma consistência interna boa com um valor de *alpha de Cronbach* de 0.93. Em termos de fiabilidade, o presente estudo revela como valor de consistência interna um coeficiente de *alpha de Cronbach* igualmente de 0.93.

### **2.3.4. Escala Satisfação no Trabalho**

De modo a avaliar a satisfação sentida pelos participantes com o trabalho, utilizou-se a versão traduzida e validada para a população portuguesa por Chambel e Marques-Pinto (2008) da *Job Satisfaction scale* de Brayfield e Rothe (1951). Tal como Aryee e os seus colegas (2005), utilizou-se a versão composta por cinco itens. Trata-se de uma escala de tipo *Likert*, com cinco categorias de resposta ordenadas de (1) *discordo totalmente* a (5) *concordo totalmente*, em que os sujeitos têm que indicar o seu grau de concordância relativamente a cinco afirmações de carácter descritivo (e.g., *Eu sinto-me bastante satisfeito(a) com a minha vida profissional*). O resultado da escala é obtido a partir da média das respostas aos itens. Na versão traduzida e validada para a população portuguesa, a escala apresentou um valor de *alpha de Cronbach* de 0.84. No presente estudo, verificou-se igualmente a existência de fiabilidade adequada, uma vez que, a análise de consistência interna revelou um valor *alpha de Cronbach* de 0.86.

## 2.4. Procedimento

Numa primeira fase do estudo, foi realizada a construção do protocolo, através da selecção de instrumentos detentores de boas qualidades psicométricas e que melhor se ajustavam às necessidades do estudo em causa. Elaborada a pesquisa ao nível da literatura escolheram-se então as escalas desejáveis, de acordo com a avaliação das variáveis e dos objectivos do estudo (escala de equilíbrio trabalho-família e escala de satisfação no trabalho).

Elaborou-se igualmente o questionário de políticas de conciliação trabalho-família após um levantamento das mesmas, como referido anteriormente.

Após a construção do questionário três investigadoras reuniram-se diversas vezes de modo a verificar a conformidade do mesmo. Realizou-se um pré-teste ao protocolo completo de modo a verificar se, efectivamente, este demonstrava clareza, de modo a poder ser entregue a pessoas com diferentes características sociodemográficas. Após o pré-teste, as investigadoras optaram por alterar o tipo de linguagem relativamente a algumas políticas para uma melhor compreensão do conteúdo das mesmas.

Seguidamente, o questionário foi transcrito para um formulário *HTML on-line* através do programa *Google docs*.

No que respeita à recolha dos dados, optou-se primeiramente pela sua aplicação *on-line*, através do *e-mail* e das redes sociais como o *facebook* e o *twitter*. Após o preenchimento, os dados foram remetidos automaticamente para a base de dados do estudo à qual só as três investigadoras tinham acesso, de forma a garantir a segurança, a confidencialidade e integridade dos dados recolhidos.

Foi realizada uma lista de diversas empresas em todo o país, as quais foram contactadas via *e-mail* solicitando a participação do estudo. Apenas uma respondeu e cooperou, ficando estipulado o envio posterior dos resultados referentes a essa organização.

Algum tempo depois, verificou-se uma baixa taxa de resposta aos questionários e optou-se por passar o questionário em papel, aumentando a adesão dos participantes.

Foi sempre pedido aos participantes que respondessem às diferentes questões de acordo com a sua forma de pensar e sentir, uma vez que não existiam respostas certas ou erradas, referindo que a colaboração dos mesmos era de máxima importância. Foi também explicado o âmbito e o contexto da aplicação dos questionários.

Os diversos aspectos éticos foram assegurados, ou seja, o consentimento informado, a confidencialidade e o anonimato dos sujeitos. Aos participantes foi sempre referida a informação sobre os objectivos e o contexto do estudo; o carácter voluntário do mesmo; a garantia da confidencialidade e anonimato dos sujeitos. Garantiu-se a salvaguarda dos dados uma vez que apenas foram utilizados para a finalidade do presente estudo.

De forma a ampliar a amostra, neste estudo, recorreu-se também à técnica de amostragem *bola de neve*. Recorrendo a vários informadores estratégicos com os critérios de inclusão no estudo, estes reencaminharam o *e-mail* ou entregaram os questionários em suporte de papel a outros participantes.

### III. Resultados

No decorrer deste capítulo, primeiramente, será apresentada uma análise descritiva das principais variáveis em estudo e posteriormente os resultados dos diversos testes de hipóteses realizados.

No que se refere à média das respostas dadas, de acordo com a Tabela 7, relativamente à percepção de equilíbrio trabalho-família, pode-se verificar que a maioria dos participantes assinalou a resposta 4 (*concordo*) numa escala de *likert* de 1 a 5, sendo a média de 3,8. No que concerne à percepção da satisfação no trabalho numa média de 3,3, igualmente numa escala de 1 a 5, a resposta mais assinalada pelos participantes foi a número 4 (*concordo*). Deste modo, pode-se afirmar que os participantes sentem-se satisfeitos no trabalho concordando também na existência de um equilíbrio entre este e a esfera familiar.

Em média os participantes referiram que existem mais políticas formais de conciliação trabalho-família ( $M=2.1$ ) do que políticas informais de conciliação trabalho-família ( $M=1.5$ ).

**Tabela 7. Análise descritiva das variáveis em estudo**

| Variáveis        | Média | Desvio-Padrão | Mediana | Moda |
|------------------|-------|---------------|---------|------|
| ETF              | 3.8   | 0.71          | 4.00    | 4.00 |
| Satisf. Trab.    | 3.3   | 1.0           | 4.00    | 4.00 |
| Polít. Formais   | 2.1   | 0.39          | 2.10    | 2.00 |
| Polít. Informais | 1.5   | 0.40          | 1.47    | 1.24 |

*Nota.* ETF = Equilíbrio trabalho – família; Satisf. Trab. = Satisfação no trabalho; Polít Formais = Políticas Formais de conciliação; Polít. Informais = Políticas informais de conciliação

Relativamente à primeira hipótese, como pode ser observado na Tabela 8, as variáveis “Equilíbrio trabalho - família” e “Satisfação no trabalho” apresentaram uma correlação estatisticamente positiva ( $r = .51$ ,  $p < .001$ ). Estes resultados indicam a ocorrência de uma associação moderada positiva entre o equilíbrio trabalho-família e a satisfação no trabalho. Desta forma, pode-se referir que quanto maior o equilíbrio entre

o trabalho e a família maior será a a satisfação no trabalho, comprovando o enunciado nesta hipótese.

**Tabela 8. Matriz de correlação entre ETF e satisfação no trabalho**

|                  | 1 | 2      |
|------------------|---|--------|
| 1. Satisf. Trab. | - | .51*** |
| 2. ETF           |   | -      |

*Nota.* N=434. Satisf. Trab. = Satisfação no trabalho; ETF = Equilíbrio trabalho – família.

\*\*\* $p < .001$ .

Uma vez comprovado o primeiro enunciado, foi testada a Hipótese 1.A, observando-se através de uma análise de regressão simples (Tabela 9) a ocorrência de um bom ajustamento do modelo no qual a variável “Equilíbrio trabalho-família” se verificou uma preditora, estatisticamente significativa, da variável “Satisfação no trabalho” ( $r=.261$ ,  $p < .001$ ). Estes resultados sustentam o referido na Hipótese 1.A sugerindo que o equilíbrio trabalho-família prediz positivamente a satisfação no trabalho.

**Tabela 9. Regressão linear simples entre satisfação no trabalho e ETF**

| Modelo | Variável Dependente | R2 Ajustado | ANOVA F   | Variável Preditora | B       |
|--------|---------------------|-------------|-----------|--------------------|---------|
| 1      | Satisf. Trab.       | .261        | 154.04*** | ETF                | .513*** |

*Nota.* Satisf. Trab.= Satisfação no trabalho; ETF = Equilíbrio trabalho–família; B = Beta Unstandardized Coefficients.

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

No que respeita a H2, como pode ser observado na Tabela 10, registou-se uma correlação estatisticamente significativa entre as variáveis políticas de conciliação e satisfação no trabalho ( $r= .11$ ,  $p = .02$ ), pode então referir-se que a Hipótese 2 foi corroborada, ou seja, existe uma relação positiva e significativa entre as políticas de conciliação e a satisfação no trabalho.



**Tabela 10. Matriz de correlação entre políticas de conciliação e satisfação no trabalho**

|                             | 1 | 2     |
|-----------------------------|---|-------|
| 1. Satisfação no trabalho   | - | .11** |
| 2. Políticas de conciliação |   | -     |

*Nota.* N=436. \*\* $p = .02$

Relativamente à Hipótese 2.A, enunciada como as políticas de conciliação predizem positivamente a satisfação no trabalho, ao realizar-se o teste de regressão simples (tabela 11) verificou-se que a variável políticas de conciliação prediz positivamente a satisfação no trabalho, sendo estatisticamente significativa ( $r=.010$ ,  $p < .01$ ).

**Tabela 11 : Regressão linear simples entre políticas de conciliação e satisfação no trabalho**

| Modelo | Variável Dependente | R2 Ajustado | ANOVA F | Variável preditora       | B      |
|--------|---------------------|-------------|---------|--------------------------|--------|
| 1      | Satisf. Trab.       | .010        | 5.268** | Políticas de conciliação | .110** |

*Nota.* Satisf Trab. = Satisfação no trabalho; B = Beta Unstandardized Coefficients.

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

No que se refere à hipótese 3, tal como se pode observar na Tabela 12, a associação entre a variável “Políticas de conciliação” e “Equilíbrio trabalho-família” não foi estatisticamente significativa, conduzindo deste modo à rejeição da Hipótese 3 respeitante à existência de uma relação positiva entre as políticas de conciliação e o equilíbrio trabalho-família ( $r = .08$ ,  $p > .05$ ). Deste modo, não foi testada a Hipótese 3A, em virtude desta inexistência de correlação entre ambas as variáveis.

**Tabela 12. Matriz de correlação entre políticas de conciliação e ETF**

|                             | 1 | 2   |
|-----------------------------|---|-----|
| 1. ETF                      | - | .08 |
| 2. Políticas de conciliação |   | -   |

*Nota.* N=436. ETF = Equilíbrio trabalho–família.

Tal como enunciado na Hipótese 4, a variável “Políticas formais” apresentou uma associação mais forte, estatisticamente significativa, com a satisfação no trabalho ( $r = .15$ ,  $p < .01$ ), em comparação com a associação entre esta última variável e a variável “Políticas informais”, cuja associação não foi estatisticamente significativa, comprovando a respectiva Hipótese (tabela 13).

**Tabela 13. Matriz de correlação entre políticas formais, políticas informais e satisfação no trabalho**

|                           | 1 | 2     | 3      |
|---------------------------|---|-------|--------|
| 1. Satisfação no trabalho | - | .15** | .04    |
| 2. Políticas formais      |   | -     | .30*** |
| 3. Políticas informais    |   |       | -      |

*Nota.* N=436. \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

Por último e referente à Hipótese 5, verificou-se que não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na satisfação do trabalho ( $t = -.676$ ,  $df = 193$ ,  $p = .802$ ) entre os participantes cujas organizações disponibilizam muita utilização de políticas de conciliação comparativamente aos participantes cujas organizações disponibilizam menos políticas de conciliação. Adicionalmente, o valor do  $d$  de Cohen indicou um efeito fraco (tabela 14). Em conjunto, estes resultados conduziram à não confirmação da H5.

**Tabela 14. Média, desvio-padrão e diferenças de médias de acordo com disponibilização das organizações da utilização de políticas de conciliação**

|                        | Menos<br>(n=174) |           | Muito<br>(n=21) |           | <i>T</i> | <i>p</i> | <i>D</i> |
|------------------------|------------------|-----------|-----------------|-----------|----------|----------|----------|
|                        | <i>M</i>         | <i>DP</i> | <i>M</i>        | <i>DP</i> |          |          |          |
| Satisfação no trabalho | 3.19             | 1.002     | 3.35            | 1.093     | -.676    | .802     | .15      |

#### IV. Discussão

Relativamente à hipótese 1, os resultados obtidos neste estudo revelam que existe uma associação moderada positiva entre o equilíbrio trabalho-família e a satisfação laboral. Quanto maior o equilíbrio entre o trabalho e a família maior será a satisfação no trabalho. Este resultado vai ao encontro do que era esperado e no sentido do que a literatura revela, mostrando que a existência de equilíbrio entre os dois domínios se relaciona positivamente com a satisfação no trabalho (Allen, 2001). O mesmo foi constatado no estudo de Grover e Crooker (1995), que ao verificarem a existência de conciliação entre o trabalho e a família, também mostraram que esta se relacionava positivamente com a ligação afetiva dos colaboradores à organização, produzindo efeitos positivos ao nível da sua satisfação e outras variáveis.

Desta forma, ao encontrarem equilíbrio, os colaboradores alcançam experiências satisfatórias nos vários domínios das suas vidas, incluindo a satisfação no trabalho e, como tal, é necessário que os recursos pessoais, como a energia e o compromisso, tenham uma boa distribuição inter-domínios (Kirchmeyer, 2000 cit in., Greenhaus et al, 2003).

Também os estudos realizados por Bruck e seus colegas (2002) demonstraram que a existência de interferência negativa entre o trabalho e a família influencia negativamente a satisfação no trabalho dos colaboradores. Deste modo, verifica-se a importância da existência de equilíbrio para a variável satisfação.

No que concerne ao facto de ter sido um resultado moderado, este pode ser explicado com a premissa de que a satisfação no trabalho é uma variável complexa, podendo ser vários os seus agentes influenciadores (Martinez & Paraguay, 2003; Seco, 2002). Tal afirmação também se aplica à própria variável equilíbrio trabalho-família, que revela também alguma complexidade (Kalliath & Brough, 2008; Aziz et al., 2010; Grzywacz & Carlson, 2007). Adicionalmente, torna-se importante referir que as próprias características inerentes do trabalho em si (vencimento, condições de trabalho da empresa, a própria função) podem assumir um papel explicativo para este efeito moderado do equilíbrio trabalho-família na satisfação no trabalho (Bryon, 2005).

No mesmo seguimento, e novamente ao encontro do que os estudos empíricos nos demonstram, a hipótese de que o equilíbrio trabalho família prediz positivamente a satisfação no trabalho foi igualmente corroborada (Allen, 2001; Bruck et al., 2002; Grover e Crooker, 1995; Kirchmeyer, 2000 cit in., Greenhaus et al, 2003).

Estas duas hipóteses (H1 e H1.A), ao serem confirmadas, demonstram a importância da existência de um equilíbrio entre o trabalho e a família pois este pode ajudar, ou até influenciar, na facilitação de satisfação no trabalho. Colaboradores

satisfeitos fornecem inúmeros benefícios quer pessoais (pessoas mais felizes – situação que acaba por afectar igualmente o trabalho e a vida no geral - satisfação na vida - sendo um ciclo, uma influência nos dois sentidos (Seco, 2002); diminuição de *stress* e de um possível *burnout*, aumento do compromisso com a organização) quer para a própria organização (diminuição do absentismo, *turnover*, entre outras.)

Sendo a satisfação no trabalho uma predisposição tão importante para explicar os comportamentos dos colaboradores, torna-se crucial conhecer e dar valor às características organizacionais que a possam promover (Chambel & Santos, 2009).

Os resultados deste estudo revelaram também a existência de uma relação estatisticamente significativa e positiva entre as políticas de conciliação e a satisfação no trabalho, confirmando a hipótese 2, facto que vai também ao encontro daquilo que a literatura nos demonstra. Diversos estudos verificaram que a implementação e uso de políticas de conciliação têm um efeito positivo face à satisfação na atividade profissional (Chambel & Santos, 2009). As práticas de facilitação trabalho-família têm sido demonstradas como um enriquecimento, como forma sinónima do lado positivo da interface trabalho-família (Chambel & Santos, 2009).

De forma a exemplificar, podem verificar-se os estudos de Allen (2001) e de Grover e Crooker (1995). No primeiro, tal como já tinha sido referido, revelaram-se resultados positivos ao nível da associação entre o equilíbrio trabalho-família e a satisfação no trabalho, demonstrando que as políticas de conciliação entre o trabalho e a família se relacionavam positivamente com a satisfação no trabalho, elevando, no que se refere aos colaboradores, a percepção e o sentimento de que as organizações em questão detinham um ambiente de trabalho que apoiava neste sentido os colaboradores, ou seja, revela-se uma preocupação pela vida familiar dos mesmos. O autor demonstrou que os colaboradores, ao percecionarem a falta de apoio no que concerne às políticas de conciliação, sentiam uma menor satisfação no trabalho e um menor compromisso com a organização (Allen, 2001).

Os segundos autores verificaram também que as políticas de conciliação se relacionavam positivamente com a ligação afetiva dos colaboradores à organização, pois estes também consideravam que este tipo de práticas revelava preocupação da organização para com eles (Grover & Crooker, 1995). Também Bohen e Viveros-Long (1981, cit. in Chambel & Santos, 2009), por seu lado, propuseram que o aumento da satisfação no trabalho estava positivamente relacionado com algumas políticas de conciliação, destacando a flexibilidade de horários, contribuindo igualmente para o aumento da autonomia dos colaboradores.

É crucial que as organizações tenham então esta percepção e que cada vez mais se importem com a implementação de políticas de conciliação, de modo a facilitar

o equilíbrio entre os dois domínios e a elevar a satisfação dos colaboradores. A disponibilidade deste tipo de preocupações e benefícios pode de facto ter um efeito positivo nas atitudes e comportamentos dos colaboradores (Allen, 2001). Desta forma sublinha-se a importância do apoio das organizações aos seus colaboradores.

Contudo, apesar da existência de uma correlação estatisticamente positiva entre ambas as variáveis (políticas de conciliação e satisfação no trabalho), o valor desta correlação não foi elevado ( $r = .11$ ,  $p = .02$ ), facto que também pode ser verificado e entendido melhor com o resultado obtido no enunciado “as políticas de conciliação predizem positivamente a satisfação no trabalho”, constituindo a nossa Hipótese H2A.

O conjunto de políticas totais de conciliação trabalho-família demonstrou-se como preditor estatisticamente significativo da satisfação no trabalho. Todavia, apenas prediz 1% da satisfação no trabalho, tal como foi verificado após o cálculo do  $R^2$  ajustado = .010.

Os resultados obtidos (H2 e H2.A) vão ao encontro das dúvidas surgidas na literatura, que referem que a relação entre as políticas de conciliação e a satisfação ainda está pouco clara, havendo ainda a necessidade de se desenvolverem mais estudos neste âmbito, analisando todo o processo que pode ocorrer na relação destas variáveis, explicando o “porquê” e o “como”, o que pode influenciar (Allen, 2001; Eby et al., 2005).

O facto das políticas de conciliação predizerem apenas este valor da satisfação faz crer que a satisfação no trabalho pode ser também explicada e influenciada por diversificados factores, havendo a existência de várias posições teóricas relativamente à natureza deste constructo. Esta premissa vai igualmente ao encontro dos estudos realizados sobre a satisfação no trabalho (Lima, Vala, & Monteiro, 1988). Sendo a satisfação compreendida como um estado subjectivo inerente ao indivíduo, torna-se, por isso mesmo, um factor que varia de pessoa para pessoa e consoante as circunstâncias, tendo diversas influências internas e externas ao ambiente de trabalho (Fraser, 1983 cit. in Martinez & Paraguay, 2003).

São vários os agentes que contribuem para a satisfação ou insatisfação no trabalho. As próprias conceptualizações e explicações da satisfação no trabalho são diversas e possuem igualmente diversificados factores de influência (Martinez & Paraguay, 2003; Seco, 2002).

Para além do equilíbrio trabalho-família, a satisfação pode ter como influenciadores ou determinantes os seguintes factores: a oportunidade de progressão na carreira, relações interpessoais (Bauk, 1985; Estefano, 1996 cit. in, Marqueze & Moreno, 2005), salário e benefícios (Sneed & Herman, 1990, cit in., Marqueze &

Moreno, 2005). Características próprias do colaborador, como a personalidade, o seu locus de controlo interno, a idade, o género, as habilitações (Peterson & Dunnagan, 1998, cit in., Marqueze & Moreno, 2005), a experiência, o *status* profissional (Marqueze & Moreno, 2005), as características do trabalho, bem como as condições do mesmo (Estefano, 1996, cit in., Marqueze & Moreno, 2005) e a própria tarefa a executar, a autonomia que o cargo pode atribuir, a repetição imposta, e o resultado final do trabalho (Marqueze & Moreno, 2005), assim como os valores que cada um atribui ao seu cargo e à própria organização (Locke e Gruneberg, 1992, cit. in Marqueze & Moreno, 2005). Até factores externos ao trabalho e da personalidade podem influenciar a satisfação no trabalho, como a escolha de um estilo de vida saudável (Paschoal & Tamayo, 2005). Também a prática de atividades desportivas pode contribuir para esta variável, alegando os autores que esta é maior para as pessoas que realizam exercício pelo menos durante seis meses (Peterson & Dunnagan, 1998, cit. in Marqueze & Moreno, 2005; Paschoal & Tamayo, 2005).

Ao contrário do que era esperado, a hipótese de que existe uma relação positiva entre as políticas de conciliação e o equilíbrio trabalho-família não foi confirmada. Este resultado não se demonstra também consistente com a maior parte da literatura (Guerreiro et al., 2006; Chambel & Santos, 2009; Guerreiro & Pereira, 2006; Beauregard & Henry, 2009; Santos & Gonçalves, 2014). Consequentemente a hipótese de que as políticas de conciliação predizem o equilíbrio trabalho-família (hipótese 3A) não foi testada, uma vez que, sem a existência de uma relação entre as duas variáveis, não existirá poder preditor.

As políticas de conciliação trabalho-família dizem respeito às ações desenvolvidas pelas organizações com vista a promoverem e a facilitarem o equilíbrio trabalho-família dos seus colaboradores. Deste modo, o objectivo da existência de políticas deste tipo seria o equilíbrio entre os dois constructos.

A ausência do resultado esperado pode ser eventualmente explicada pela existência de um conjunto de potencialidades e fragilidades concernentes às políticas de conciliação (Guerreiro & Pereira, 2006). É importante realçar a prevalência de um certo desfasamento entre políticas, práticas e representações das mesmas. Na maioria dos casos descritos na literatura, verifica-se uma falta de formalização daquilo que as organizações consideram oportuno existir como políticas de conciliação. Consequentemente, muitas empresas não possuem qualquer nível de formalização no que concerne à existência destas práticas (Guerreiro & Pereira, 2006). Posteriormente à formalização, a divulgação e visibilidade também são fundamentais, pois apesar da utilização das políticas estar disponível, se os colaboradores não tiverem conhecimento das mesmas, não têm forma de usufruir delas (Bagilhole, 2006).

As duas situações mencionadas, naturalmente, não permitem a concretização daquele que seria um dos objectivos fundamentais: o equilíbrio trabalho-família. Em conjunto com as políticas de conciliação, tem de existir uma cultura organizacional que a complemente (Amah, 2011). Deve partir das organizações a criação e adequação dos ambientes e todos os procedimentos favoráveis à utilização de políticas de conciliação trabalho-família (Amah, 2011).

Torna-se igualmente importante ter em atenção que as necessidades familiares dos colaboradores não são homogêneas nem estáticas. Dependendo das idades dos filhos, existência ou não de idosos ou outros familiares a cargo, alguns indivíduos têm necessidades diferenciadas (Kossak, 1990). Ou seja, as práticas de conciliação podem ser de facto funcionais e eficazes para uma determinada classe de colaboradores num determinado tempo, mas ter pouco ou mesmo nenhum efeito (como foi o registado no presente estudo) no equilíbrio trabalho-família para outra classe (Kossak, 1990). Os colaboradores sentir-se-ão bem e no controlo quando os métodos e recursos que dispõem se adequam para lidarem de forma equilibrada com as exigências deparadas nas suas vidas (Carlson et al., 2006).

Tendo em conta o descrito anteriormente é fundamental enfatizar o papel de organizações bem-desenvolvidas, com sistemas internos de trabalho, com uma cultura organizacional totalmente apoiante destas práticas a envolver chefias, assim como a participação ativa dos colaboradores no processo de decisão, na adoção das políticas de conciliação e na sua implementação (Glass e Estes, 1997). Há necessidade de colocar igualmente em destaque que “apenas” a existência da implementação de práticas de equilíbrio não fornece necessariamente o mesmo, se estas não forem implementadas da forma correta, de acordo com as necessidades empresariais e, principalmente, ao encontro das necessidades dos colaboradores, uma vez que, sendo eles o principal pilar de qualquer organização, são fundamentais e valiosos para a organização em que se inserem (Pina e Cunha et al., 2007). Logo, a existência de políticas na organização não garante, por si só, a gestão efetiva das pressões que surgem no domínio da interação entre o trabalho e a família (Thompson et al., 1999; Allen, 2001). É de extrema importância o cuidado e atenção no que se refere ao posicionamento diferencial dos colaboradores relativamente a este tópico (Beham, Drobnic e Verwiebe, 2006).

Outro aspeto relevante a salientar no nosso estudo é a percentagem de pessoas do sexo masculino ser de 29,7%, sendo o resto da amostra representada pelo sexo feminino. Pode existir um impacto diferente respeitante às políticas de conciliação trabalho-família nas diferenças de género (Lewis, 2001), pois apesar dos esforços na minimização de discrepâncias na desigualdade entre homens e mulheres

(Guerreiro & Pereira, 2006), algumas políticas de conciliação podem ser ainda vistas mais direcionadas para o género feminino (Lewis, 2001).

Alguns estudos (Behson, 2005) apontam que as políticas informais têm maior importância, do que os meios formais de suporte de trabalho-família na explicação de resultados afetivos, emocionais e comportamentais dos trabalhadores que foram avaliados através da satisfação no trabalho, conflito trabalho-família, *stress*, intenções de *turnover* e absentismo. No presente estudo, contudo, a hipótese de que as políticas formais estão mais significativamente relacionadas com a satisfação no trabalho do que as políticas informais, foi corroborada (H4). O primeiro ponto a ser alvo de atenção na apresentação dos resultados diz respeito ao facto dos participantes terem indicado que, nas organizações onde laboram, existem mais políticas formais ( $M=2.1$ ) do que informais ( $M=1.5$ ), tal como se verificou na análise descritiva das variáveis. Todavia, este resultado também vai ao encontro de outros resultados de investigação (Thompson & Prottas, 2005). No estudo destes investigadores, os resultados demonstraram que as políticas formais de conciliação, por si só, têm relações positivas com os resultados organizacionais como o absentismo e a produtividade.

De modo a procurar explicar este resultado, outro aspecto fundamental a realçar diz respeito às políticas formais serem as práticas que estão estipuladas na legislação laboral. Ao estarem descritas no código do trabalho (aprovado pela Lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto, e a Lei n.º 35/2004, de 29 de Julho) são as mais conhecidas pela população portuguesa no seu geral. As empresas têm bastante conhecimento acerca delas e, conseqüentemente, os colaboradores também estão mais familiarizados com as mesmas. Como fazem parte da legislação, as organizações são obrigadas a respeitá-las e os colaboradores têm o direito de usufruir delas quando necessário.

A hipótese de que os participantes cujas organizações disponibilizam muita utilização de políticas de conciliação apresentam mais satisfação no trabalho do que os sujeitos cujas organizações disponibilizam menos políticas de conciliação (H5) não foi confirmada, apesar de ser expectável o resultado inverso tendo em conta o que os estudos empíricos nos apresentam (Chambel & Santos, 2009; Allen 2001; Grover & Crooker, 1995; Martinez & Paraguay, 2003)

A implementação de medidas conciliadoras entre a esfera do trabalho e da família contribuiu para igualdade de oportunidades entre os colaboradores de ambos os géneros. Deste modo homens e mulheres poderão usufruir de igual forma de oportunidades que vão ao encontro das suas necessidades, encontrando condições e horários flexíveis que permitam conciliar as suas funções ao nível do trabalho e da família sem prejudicar nenhuma das esferas (Guerreiro, et al., 2006). Com as políticas de conciliação, os colaboradores sentem-se mais satisfeitos, quer com o trabalho, quer



com a família, assim como apresentam melhorias do desempenho profissional e familiar (Teixeira & Nascimento, 2011),

As diversificadas exigências do trabalho, como o volume de responsabilidades inerentes ao cargo, volume de horas de trabalho, prazos a cumprir, entre outras, são causadoras de conflito e negligência relativamente ao tempo dedicado à família (Rodrigues, et al., 2010). Neste sentido, as políticas de conciliação contribuem positivamente para o bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores, quer profissional, quer familiarmente (Rodrigues, et al., 2010).

A implementação correcta de políticas de conciliação trabalho-família está positivamente associada à percepção de organizações detentoras de uma cultura organizacional bem suportada, sendo organizações “amigas da família” (Allen, 2001; Chinchilla, et al, 2006).

Tendo em conta o que foi em cima referenciado, seria de esperar que quanto mais políticas de conciliação as empresas disponibilizassem, maior seria a satisfação dos colaboradores no trabalho. À semelhança do que já foi referido, este resultado pode prender-se com o facto de haver uma má implementação das políticas por parte das organizações e/ou pouco envolvimento na construção e na própria implementação das políticas e, por isso, apesar de algumas organizações disponibilizarem mais políticas em comparação com outras, se estas não forem ao encontro das necessidades dos colaboradores, não vão servir os objectivos. Mais uma vez se verifica a necessidade do plano de ações poder passar primeiramente pelos colaboradores, isto é, o diagnóstico das necessidades e a procura, em conjunto com os outros órgãos da organização, de uma adequação pontual e constante perante as exigências vividas pelos indivíduos, tal como uma divulgação oportuna das políticas implementadas.

É importante também realçar que, na presente amostra, os participantes trabalham em diferentes tipos de organizações e de várias dimensões, facto que pode afectar este resultado.

## **V. Conclusão**

Ao longo da presente investigação procurou analisar-se o equilíbrio trabalho-família e a satisfação no trabalho, dada a sua relevância tanto para os colaboradores como para as próprias organizações, assim como o impacto da existência de políticas conciliadoras nestas variáveis. Procurou-se explorar e encontrar respostas relativamente à relação entre as variáveis designadas anteriormente. Também se procurou transmitir a importância e as vantagens da implementação de políticas deste género por parte das organizações, realçando o papel destas na criação e continuidade de um ambiente laboral familiarmente responsável. Um dos principais focos das organizações tem de ser naturalmente o bem-estar dos seus colaboradores.

Neste estudo, tendo em conta os resultados obtidos, verificou-se a existência de uma relação positiva entre o equilíbrio trabalho-família e a satisfação no trabalho, registou-se que as políticas podem correlacionar-se com a satisfação e que as políticas formais têm mais destaque na perspectiva dos colaboradores. Contrariamente ao que era esperado, não se verificou uma relação entre as políticas conciliadoras e o equilíbrio trabalho-família, assim como não se assinalou nenhuma diferença significativa entre as organizações que disponibilizam muitas/mais ou poucas/menos práticas deste género relativamente à satisfação. Todavia, esta investigação apresentou um corpo teórico consistente que revela, não obstante os presentes resultados, a importância e relação das políticas de conciliação com o equilíbrio de ambas as esferas. No sentido do que foi apurado em termos de evidências empíricas, demonstra também que as organizações, com valores e uma cultura organizacional que toma como fundamental a preocupação com o bem-estar e equilíbrio inter-papéis, possuem colaboradores mais satisfeitos e com melhores resultados ao nível geral.

De forma a completar esta apreciação final do trabalho, serão seguidamente apresentadas as implicações e pesquisas futuras do mesmo e as limitações na sua realização.

### **5.1. Implicações teóricas e práticas, limitações e pesquisas futuras.**

No que concerne às implicações práticas, este estudo contribuiu para a demonstração da importância da satisfação no trabalho, assim como da importância que o equilíbrio trabalho-família e as políticas de conciliação têm na própria satisfação no trabalho, para a organização e para o indivíduo. Pessoas mais satisfeitas e felizes

têm uma predisposição para a vida no geral diferente das pessoas que se encontrem menos satisfeitas. Os colaboradores mais satisfeitos são aqueles também que atingem melhores resultados (Chambel & Santos, 2009). Torna-se então fundamental para o bom funcionamento das organizações que estas consigam fazer com que os seus colaboradores se sintam satisfeitos com o trabalho (Chambel & Santos, 2009), assim como para o bem-estar psicológico dos indivíduos (Rodrigues, et al., 2010). Neste sentido, o presente estudo tentou apoiar a demonstração destas premissas. Apela-se então às organizações que tenham atenção a estes factores que podem influenciar o desempenho e a produtividade dos colaboradores. As pessoas são o pilar fundamental de qualquer organização e, deste modo, é importante a consciencialização dos determinantes que podem ajudar a realizar com eficácia, e de forma equilibrada, as exigências a que os variados papéis obrigam. De forma teórica e prática, este estudo permitiu aumentar os conhecimentos sobre estas temáticas. Permitiu consciencializar a comunidade em geral de que a implementação correcta das políticas de conciliação pode contribuir para um maior equilíbrio e satisfação e, deste modo, pode auxiliar as organizações na implementação destas medidas, tendo em conta as necessidades dos colaboradores.

Apesar dos resultados obtidos se apresentarem maioritariamente de acordo com a literatura e com as hipóteses formuladas, existem algumas limitações no estudo descrito que devem ser consideradas e que podem ter influenciado os mesmos.

Em primeiro lugar, salienta-se a complexidade das próprias variáveis de estudo, principalmente a satisfação no trabalho. São inúmeros os seus possíveis factores determinantes e naturezas que a influenciam. Tal situação pode contribuir para a existência de falhas metodológicas ou enviesamentos, uma vez que é difícil controlar todos os factores. A maioria dos estudos realizados centra-se no conflito e não tanto no equilíbrio das duas variáveis em causa, diminuindo a fundamentação empírica existente.

A escassez de estudos empíricos que separem e investiguem as políticas formais e informais e a diferenciação ou não das suas implicações, quer no equilíbrio trabalho-família quer na satisfação no trabalho, também pode ter levado a algum enviesamento dos resultados neste estudo.

Outro aspecto limitativo que importa salientar está relacionado com o uso exclusivo de uma abordagem de natureza quantitativa. Deveriam ter sido utilizadas mais abordagens, de modo a completar a investigação e a ajudar, posteriormente, a explicar melhor os resultados. Apesar de se tratar de uma amostra considerada grande, por se tratar de um estudo exploratório e com recurso a uma amostra de conveniência, não é possível a generalização dos resultados.

Uma parte dos dados foi recolhida *online*. Apesar das vantagens que esta metodologia nos fornece, nomeadamente a potenciação da dimensão da amostra, poderá também apresentar-se como uma ameaça à questão da validade dos resultados, uma vez que a mesma impede o auxílio ao respondente no caso de este não entender determinada questão. O questionário *online* impede, igualmente, o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, não oferecendo garantia de que a maioria dos participantes o devolvam respondido. Utilizou-se também um questionário em suporte escrito (onde se registou uma melhor adesão de resposta por parte dos indivíduos), tratando-se de uma medida de autorelato aplicada apenas num único momento. Dadas as circunstâncias, as respostas da amostra podem reflectir o seu estado emocional naquele momento e não a verdadeira opinião sobre a temática. Outro factor muito importante a ser considerado diz respeito à dimensão do questionário em si. Ao ser muito vasto os indivíduos podem também não responder da forma que é esperada, ponderando menos as respostas ou respondendo aleatoriamente.

É de salientar que os próprios colaboradores que fazem parte da amostra podem igualmente não estar totalmente conscientes das políticas implementadas nas organizações onde trabalham. Outra limitação inerente a esta investigação contempla que, dada a dimensão da amostra, existem variadas características distintas que não foram controladas neste estudo, assim como características das próprias organizações (por meio da participação dos indivíduos), como por exemplo a cultura organizacional, o clima, dimensão da organização, entre outras. Estes aspectos podem ter exercido algum efeito nas variáveis que foram alvo de estudo.

Independentemente das suas limitações, esta investigação indica o sentido da importância continuada na estruturação de métodos de conciliação entre o trabalho e a família, fomentando a importância do equilíbrio entre as variáveis e a satisfação das pessoas.

No que se refere às investigações futuras, sugere-se a replicação deste estudo com outras metodologias alternativas, mais investigação que centralize o equilíbrio trabalho-família, estudos ao nível da satisfação no trabalho que ajudem a verificar os principais factores preditores que a influenciam, e estudos sobre estas temáticas tendo em conta a comparação entre as empresas do sector público e privado. Seria interessante aprofundar, face às políticas que foram recolhidas, a especificidade, subdividindo-as relativamente ao seu conteúdo, como por exemplo: licenças e dispensas, serviços de apoio, subsídios e benefícios, flexibilidade do tempo e do horário de trabalho e protecção ao colaborador, estudando o efeito de cada uma nas variáveis apresentadas neste estudo ou noutras que se demonstrarem relevantes.

Para além disso apela-se igualmente à investigação contínua dos conjuntos de políticas de conciliação, formais e informais para, em conjunto, ser possível perceber realmente quais aquelas que podem ter mais impacto positivo e significativo, quer no equilíbrio quer na satisfação laboral, tendo em conta as próprias características da organização, como a atenção às necessidades reais dos colaboradores, acompanhando a constante mudança que se vive na sociedade.

## Referências

- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Amah, O. (2010). Family-work conflict and the availability of work-family friendly policy relationship in married employees: the moderating role of work centrality and career consequence. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18, 35-46.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., e Kalleberg, A. (2005). Organizations and the intersection of work and family. In Stephen Ackroyd, Rosemary Batt, Paul Thompson e Pamela S. Tolbert (Eds), *The oxford handbook of work and organization* (pp.60-73). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Aryee, S. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict among married professional women: Evidence from Singapore. *Human Relations*, 45(8), 813.
- Aryee, S., Tan, H. H. & Srinivas, E. S. (2005). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 132-146.
- Aziz, S., Adkins, C.T., Walker, A. G., Wuensch, K.L. (2010) Workaholism and work-life imbalance: Does cultural origin influence the relationship? *International Journal of Psychology*, 45 (1), 72-79.
- Babin, B. J. & Boles, J.S. (1996), The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction, *Journal of Retailing*, 72, 57-75.
- Bagilhole, B. (2006). Family-friendly policies and equal opportunities: a contradiction in terms. *British Journal of Guidance & Counseling*, 34 (3), 327-343.
- Bardoel, E. A. (2003). The provision of formal and informal work-family practices: the relative importance of institutional and resource dependent explanations versus managerial explanations. *Women in Management Review*, 18,1/2, 7-19.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19, 9-22.

- Beham, B., Drobic S., & Verwiebe, R. (2006), *Literature Review: Theoretical Concepts and Methodological Approaches of Quality of Life and Work*, Quality of Life in a Changing Europe Report, Hamburgo.
- Behson, S., J. (2005) The relative contribution of formal and informal organizational work–family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 487–500.
- Brayfield, A. H. & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- Bruck, C., Allen, T., & Spector, P. (2002). The Relation between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grainer Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 336-353.
- Burke, R., & Greenglass, E. (1999). Work-family conflict, spouse support, and nursestaff well-being during organizational restructuring. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(1), 327–336.
- Byron, D. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62(10), 1459-1486
- Carlson, D. S., M. K. Kacmar, J. H. Wayne, e J. G. Grzywacz (2006), “Measuring the positive side of the work-family interface: development and validation of a work-family enrichment scale”, *Journal of Vocational Behavior*, 68, pp. 131-164.
- Carnet: *The Canadian Aging Research Network (1993). Work and family: The survey findings for the work and eldercare research group*. Guelph, ON: author.
- Chambel, M. J. & Santos, M. V. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: Mediação da facilitação do trabalho na família. *Estudos de Psicologia* 26 (3), 275-286.
- Chambel, M.J., & Marques-Pinto, A. (2008). *Consequences of work and family facilitation in employees' satisfaction and engagement*. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa. Working Paper.

- Chinchilla, N., León, C., Canela, M. A., Ariño, M. A. & Quiroga, V. (2006). *Análisis sectorial de las políticas de conciliación – conclusiones del estudio IFREI 2006 basado em 360 empresas*.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53, 747–770.
- Código do Trabalho (Lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto e Lei n.º 35/2004, de 29 de Julho) Acedido em: <http://www.pgdlisboa.pt/pgdl/home.php>, em 15 de Janeiro de 2016.
- Costa, J. (2012). Práticas de conciliação entre o trabalho e a família: um estudo exploratório. Tese de mestrado. Universidade do Minho.
- Day, A. L. & Chamberlain, T. C. (2006). Committing to your work, spouse, and children: Implications for work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 116-130.
- Dex, S. & Scheibl, F. (1999) Business performance and family-friendly policies. *Journal of General Management*, 24(4), 22-37.
- Dulk, L., Doorne-Huiskes, A. & Schippers, J. (1999). Organizações “amigas da família”: Uma comparação internacional. *Sociologia – Problemas e Práticas*, 29, 31-50.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bourdeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197.
- Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *The Academy of Management Review*, 25 (1), 178-199.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M.L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- Frone, M., R. (2003). Work-Family Balance. In J. C. T. Quick, L. E. (Ed.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 146-162). Washington D.C.: American Psychological Association.
- Glass, J., & Estes, S. (1997). The family responsive workplace. *Annual Review of Sociology*, 23, 289-313.



- Gómez, S. (2003). *La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia*. Pamplona: Cátedra SEAT-IESE de Relaciones Laborales/ Universidad de Navarra.
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25, 483–491.
- Gornick, J. C., Heron, A., & Eisenbrey, R. (2007). The work-family balance: An analysis of European, Japanese, and U.S. work-time policies. *EPI Briefing Paper*, 189, 1-10.
- Grandey, A., Cordeiro, B., & Crouter, A. (2005). A longitudinal and multi-source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 305-323.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work – family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Greenhaus, J., Parasuraman, S., & Collins, K. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work-family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 91–100.
- Greenhaus, J.H., Collins, K.M., & Shaw, J.D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510 - 531.
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48, 271-87.
- Grzywacz, J. & Bass, B. (2003). Work, family and mental health: testing different models of work/family fit. *Journal of Marriage and Family*, 65, 248-262.
- Grzywacz, J. G., & Butler, A. B. (2005). The impact of job characteristics on work-to-family facilitation: testing a theory and distinguishing a construct. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (1), 97-109.

- Grzywacz, J.G. & Carlson, D. S (2007) Conceptualizing Work--Family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources* 9, 455.
- Guerreiro, M. D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar: manual para empresas*. 4-ª Edição. Lisboa. Editorial do Ministério da Educação: CITE
- Guerreiro, M., D., & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade social das empresas, igualdade e conciliação trabalho-família: Experiências do prémio igualdade é qualidade*. 1ª Edição. Editorial do Ministério da Educação
- Harris, R. B. (1989). Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework. *Advances in Nursing Science*, 11 (2), 12-28.
- Janasz, S., & Behson, S. (2007). Cognitive capacity for processing work-family conflict: an initial examination. *Career Development International*, 12(4), 397- 411.
- Judge, T., Parker, S., Colbert, A., Heller, D., & Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology - volume 2: Organizational psychology*. (pp. 25-53).
- Kalliath, T., Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization* 14, 323-327.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001). Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54(1), 101-111.
- Kossak, N. (1990). Diversity in child care assistance needs: employee problems, preferences, and work-related outcomes. *Personnel Psychology*, 43, 69-91.
- Kossek, E. E., & Lee, M. D. (2005). *Benchmarking survey: A snapshot of human resource managers' perspectives on implementing reduced-load work for professionals*. East Lansing, MI: Michigan State University; Montreal: McGill University.
- Lewis, S. (2001). Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family Challenge? *Women in Management Review*, 16(1) 21-29.
- Lima, M., Vala, J. & Monteiro, M. (1988). As determinantes da satisfação organizacional: Confronto de modelos, *Análise Psicológica*, 4 (3-4), 441-457.

- Lima, M., Vala, J., & Monteiro, M. (1994). A satisfação organizacional: confronto de modelos. In J. Vala, M.B. Monteiro, L. Lima, & A. Caetano (Eds.), *Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas* (pp. 101-122). Oeiras: Celta Editora.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (4), 309-336.
- Marqueze, E. C. & Moreno, C. C. (2009). Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários. *Psicologia em Estudo*, 14(1), 75- 82.
- Marqueze, E.S., Moreno, C. R. C. (2005). Satisfação no trabalho – uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30 (112), 69-79.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos da psicologia social do trabalho* (6) 59-78.
- Másfamilia.org (2016). Acedido em 17/06/2016, de <http://www.masfamilia.org>
- Mendes, S. V. (2008). O efeito da disponibilização de benefícios organizacionais, da sua utilização e da percepção de suporte organizacional na facilitação do trabalho para a família. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa.
- Meyer, J. P. (2002) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences., *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Oliveira, L.B., Cavazotte, F.C.N. & Paciello, R.R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *RAC*, 2, 418-437.
- Parasuraman, S., & Greenhaus, J. H. (2002). Toward reducing some critical gaps in work-family research. *Human Resource Management Review*, 12, 299 312.
- Paschoal, T. & Tamayo, A. (2005). Impacto dos Valores Laborais e da Interferência família–Trabalho no stress ocupacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, vol.21, n.2, pp. 173-180.
- Perrewe, P.L, Hochwarter, W.A., & Kiewitz, C. (1999). Value attainment: an explanation for the negative affects of workfamily conflict on Job and life satisfaction. *Journal of Occupational Health Psychology* 4, 318-326.

- Pimenta, S.S.A.G., (2011). Trabalho – família: uma questão de equilíbrio? Relações com o conflito, a facilitação e contributos para a satisfação e bem-estar psicológico. Universidade Católica. Dissertação de Mestrado.
- Pina e Cunha, M., Rego, A. & Campos e Cunha, R. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH editora. ISBN: 978-972-8871-16-1
- Rodrigues, E., Barroso, M., e Caetano, A. (2010). Trabalho, família e bem-estar: Factores e padrões de qualidade de vida na Europa. Lisboa: CIES.
- Runté, M., & Mills, A. (2004). Paying the toll: a feminist post-structural critique of the discourse bridging work and family. *Culture & Organization*, 10(3), 237-249.
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2014). Contribuição para a adaptação portuguesa das Escalas de Conflito Trabalho-Família e Conflito Família-Trabalho. *Revista E-Psi*, 3 (2), 14-30.
- Seco, G. M. S. B. (2002). *A satisfação dos professores – Teorias, modelos e evidências*. 1ª Edição. ASA Edições II, S.A.
- Shamir, B. (1983). Some antecedents of work-nonwork conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 23, 98-111.
- Teixeira, R., Nascimento, I. (2011). Conciliação trabalho-família: contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 2, 215-225.
- Thompson, C. A. & Prottas, D. J. (2005). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 100–118.
- Thompson, C., Beauvais, L., Lyness, K. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family climate on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 4, 392–415.

## **Anexos**